

Estrategia que aporta al mejoramiento de desempeño organizacional del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

Jenny Carolina Amador Rodríguez

Daniel Alberto Patiño Ardila

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Villavicencio

2016

Estrategia que aporta al mejoramiento de desempeño organizacional del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

Jenny Carolina Amador Rodríguez
Código 146002214

Daniel Alberto Patiño Ardila
Código 146002321

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director Proyecto

Dra. Soraya Magaly Castellanos Ruíz

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Villavicencio

2016

Nota de aceptación

Dra. Soraya Magaly Castellanos Ruiz
Firma Director Trabajo de Grado

Wilson Fernando Salgado Cifuentes
Firma del Jurado

Juan Carlos Leal Cespedes
Firma del Jurado

Villavicencio, Diciembre de 2016.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ
Vicerrectora Académica

JOSE MILTON PUERTO GAITAN
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNY QUINTERO REYES
Director Escuela de Administración y Negocios

JAVIER DIAZ CASTRO
Director Centro de Investigaciones de la Facultad
Ciencias Económicas

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA
Director de Programa Administración de Empresas

A Dios por concederme el esfuerzo, la voluntad y conocimiento hasta haber logrado dicho propósito personal profesional. A mi familia por su apoyo y colaboración incondicional. A mi padre (Q.E.P.D.), quien desde el cielo permanece en mi ser.

Jenny Carolina Amador Rodríguez.

Al Todopoderoso por brindarme la oportunidad de cumplir tan anhelado sueño profesional. A mi madre por el apoyo incondicional durante mi proceso de formación. A mi familia por ser siempre una columna en mi vida.

Daniel Alberto Patiño Ardila.

Agradecimientos

El presente trabajo fue posible gracias a la colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Soraya Magaly Castellanos Ruíz. Directora Proyecto.

A los docentes y compañeros de estudio con quienes se compartió conocimiento.

A la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio. Por su receptividad, colaboración y apoyo durante el proceso investigativo.

A los colaboradores participantes en la encuesta de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

A todos ellos, nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

Los autores.

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	13
1. Planteamiento del problema	15
1.1 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos Específicos	19
4. Marcos de referencia	20
4.1 Marco teórico	20
4.2 Marco conceptual	30
4.3 Marco Institucional	32
5. Diseño metodológico	40
5.1 Tipo de investigación	40
5.2 Fuentes de recolección de la información	41
5.2.1 Fuentes primarias.	41
5.2.2 Fuentes secundarias.	41
5.3 Población y muestra	41
6. Resultados y análisis de la información	42
6.1 Diagnóstico de la situación actual en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio	42
6.1.1 Encuesta a los colaboradores.	42
6.2 Descripción competencias y habilidades gerenciales que poseen los colaboradores que integran el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio	57
6.3 Formulación plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo bajo los lineamientos del coaching	63
7. Conclusiones	71
8. Recomendaciones	75

Bibliografía	77
Anexos	79

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Modelo carismático de liderazgo.	25
Figura 2. Liderazgo transformacional articulando sus metas, principios y valores.	27
Figura 3. Organigrama.	39
Figura 4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada coaching?	42
Figura 5. ¿El departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, aplica la estrategia coaching?	43
Figura 6. ¿Teniendo en cuenta la conceptualización de coaching, considera usted que la empresa contribuye para que sus colaboradores adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo de trabajo en equipo?	44
Figura 7. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad, y adaptación a los procesos de cambio?	45
Figura 8. ¿Cuáles de las siguientes necesidades del coaching considera que son aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?	46
Figura 9. ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching, cuál cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?	48
Figura 10. ¿De los siguientes procesos del coaching cuales estaría dispuesto a aplicar?	49
Figura 11. ¿Considera que se están aplicando las siguientes bases de coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?	50
Figura 12. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, están generando los siguientes resultados positivos?	51

Figura 13.	¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, administra con enfoque al proceso?	52
Figura 14.	¿Cree usted que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?	53
Figura 15.	¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?	54
Figura 16.	¿Cree usted que los siguientes principios del coaching se aplican en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?	56
Figura 17.	Características de habilidades gerenciales.	57
Figura 18.	Variables intrínsecas de la persona.	58
Figura 19.	Comunicación óptima.	58
Figura 20.	Habilidades sociales.	59
Figura 21.	Coaching empresarial.	59
Figura 22.	Habilidades gerenciales.	60
Figura 23.	Concepto de coaching empresarial.	63
Figura 24.	Objetivos del coaching.	64
Figura 25.	Sujeto del coaching empresarial.	65
Figura 26.	El proceso del coaching.	66
Figura 27.	Ventajas del coaching empresarial.	66
Figura 28.	Fases plan de acción en coaching.	67

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Sujetos del coaching empresarial.	65
Tabla 2. Plan de acción presupuestal.	70

Lista de anexos

	pág.
Anexo 1. Cámara de Comercio.	80
Anexo 2. Formato de encuesta a colaboradores.	83

Introducción

Establecer de qué manera el coaching sirve como estrategia de mejoramiento de desempeño organizacional y liderazgo para el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio. Este ofrece alternativas de solución a problemáticas organizacionales. De ahí que sus objetivos conllevaron a realizar un diagnóstico de la situación actual y real como: describir las competencias de liderazgo transformacional que poseen los colaboradores; ofrecer estrategias de fortalecimiento de liderazgo que beneficien a todos los integrantes y la organización; mostrar las ventajas del coaching a nivel administrativo; elaborar un plan de acción para el fortalecimiento de liderazgo transformacional bajo los lineamientos del coaching.

La metodología aplicada corresponde a un tipo de investigación descriptivo teniendo bases teóricas que sirven para dar solución a la problemática y a los objetivos propuestos con enfoque cualitativo porque se describe las características de los líderes y cuantitativos porque se valora mediante una escala; los referentes teóricos enmarcan los siguientes aspectos: enfoque de liderazgo, el coaching, objetivos, mandamientos y entrenamiento.

Cabe señalar que el proceso investigativo obtuvo el apoyo y colaboración del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

Por otra parte, los objetivos establecen: diagnosticar la situación actual del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Restrepo y Asociados de Villavicencio;

describir las competencias y habilidades de liderazgo que poseen los colaboradores que integran el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio; formular un plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo transformacional bajo los lineamientos del coaching.

1. Planteamiento del problema

Actualmente, el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio viene presentando un incumplimiento de sus principios corporativos, el clima organizacional y por lo tanto el desempeño de sus actividades.

La principal causa que se presenta es la carencia en el proceso de formación y desarrollo en el talento humano, esto hace que los asesores no obtengan una formación adecuada; entre otras causas tenemos: situaciones de liderazgo aislados, comportamientos inadecuados, carencia de sinergia organizacional, escasa comunicación, carencia de apoyo y colaboración del grupo de trabajo, carga laboral en algunos colaboradores, carencia en el sentido de pertenencia, comportamientos de presión y estrés, carencia de motivación, poca agilidad en el desarrollo de los procesos.

Estas causas se evidencian mediante la producción de cada uno de los asesores, la cual para el grupo que ingresó en proceso de formación y desarrollo en el año 2014, donde ingresaron 5 personas, su producción en los primeros tres meses fue de un total de \$61.567.713, y para el grupo que ingresó en el año 2015 que fue un total de 7 personas, la producción de los primeros tres meses fue de \$12.069.195, de esta manera observamos que la producción de los asesores que ingresaron en el año 2015 fue apenas de 19.6% en comparación con el grupo que ingresó el año anterior (2014). De igual manera, el último grupo que ingresó a formación y desarrollo en el año 2015 tuvo 2 personas más que el grupo de 2014 y lograron una producción inferior al 20% del primer grupo estudiado.

Estos, conllevan a un sin número de consecuencias que relacionan a continuación: desinformación esencial para el desempeño de las funciones; bajo rendimiento con respecto a la comunicación y expresión del director comercial quien genera desmotivación, incomodidad y por ende poca productividad en cada uno de los asesores. La consecuencia de No planificar y organizar las capacitaciones en el proceso de formación y desarrollo conlleva a la mala formación de asesores. Mientras no exista liderazgo, difícilmente conlleva a haber rendimiento laboral; de ahí la importancia de que exista un estilo de liderazgo transformacional que genere compromiso, comunicación, apoyo, creatividad, seguridad de sí mismo, autonomía, responsabilidad y una visión bajo los lineamientos del coaching. Mientras existan grupos aislados en la organización, trae como consecuencia un sin número de antivalores, por parte del talento humano que integra a la misma: comportamientos de egoísmo, cizaña, mentira y disociación a nivel grupal. Por tanto en el coaching debe haber personas líderes que se preocupen por planear el crecimiento personal y profesional de cada uno del equipo y del suyo propio. La carencia de sinergia organizacional trae como consecuencia trabajos individuales, predisponiendo al grupo de asesores a que no exista trabajo en equipo, creación de consenso, colaboración y apoyo mutuo, particularmente en cada una de las áreas funcionales. Con la aplicación del coaching y el liderazgo transformacional, se promueve el trabajo en equipo, sin preferencias individuales y por ende consolida la relación dentro del equipo, potencializando la suma de los talentos individuales; además se comparten creencias sobre competencia humana, desempeño superior y valores sobre la importancia del coaching. De tal manera que alimente el conocimiento, socialización pertinente laboral a la gerencia, supervisores, asesores y en general a líderes dentro de la misma. Las demás causas como el exceso laboral, carencia de motivación, presión y estrés, la falta de agilidad en el desarrollo de procesos; no facilita que el equipo de trabajo se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz; así mismo no se estimule al personal hacia la producción de resultados sin

precedentes; al igual que no se renueven las relaciones y se haga eficaz la comunicación en los sistemas humanos; a su vez se predispone al personal para negarse a la colaboración, al trabajo en equipo y la creación de consenso; de igual forma no se destaca la potencialidad del talento humano, la cual no permite alcanzar los objetivos, metas propuestas, establecidas por la organización.

1.1 Formulación del problema

¿La aplicación de una estrategia de liderazgo permitirá mejorar el desarrollo y desempeño organizacional del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

2. Justificación

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de estrategias de liderazgo, diagnóstico, competencia y habilidades e incluye plan de acción para el fortalecimiento bajo los lineamientos del coaching.

Encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno, que afectan al departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio; permitiéndole a los investigadores verificar diferentes conceptos relacionados con la temática abordada.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acudirá al empleo de técnicas de investigación como la encuesta, y observación directa, permitiendo ofrecer una estrategia que aporte al mejoramiento del desempeño organizacional de la organización. De ahí, que se busca diagnosticar la situación actual, describir las competencias y habilidades de liderazgo e incluye un plan de acción para el fortalecimiento del mismo.

Su resultado permitirá encontrar alternativas de solución a la problemática evidenciada que incide en los resultados de la organización.

El trabajo beneficia a la empresa y colaboradores, si se tiene en cuenta que se propone una estrategia de mejoramiento del desempeño organizacional en el departamento de formación y desarrollo en la empresa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Proponer una estrategia que aporte al mejoramiento de desempeño organizacional del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.
- b) Describir las competencias y habilidades de liderazgo que poseen los colaboradores que integran el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana – Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.
- c) Formular un plan de acción para el mejoramiento del desempeño y fortalecimiento del liderazgo en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana – Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco teórico

A continuación se describe la evolución de los enfoques de liderazgo; la cual permite identificar (liderazgo de la conquista, comercial, organización, de innovación, información, en la nueva era, liderazgo autócrata, participativo, y liberal).

Se cita al autor Sashkin (2011), quien establece los enfoques de liderazgo y su respectiva evolución, clasificándolos en seis etapas a saber: etapa de liderazgo de la conquista, la cual tenía relación con la amenaza de los grupos humanos, mediante la conquista y su principal necesidad en la consecución de la seguridad. De igual manera, la etapa de liderazgo comercial, centrada en los albores de la sociedad industrial. Con respecto a la etapa de liderazgo de organización, al inicio de la Revolución Industrial establece que el nivel de vida de las personas creció notablemente, valorándose la capacidad de organización de liderazgo.

Por otra parte, describe la etapa de liderazgo de innovación, generando el desarrollo del sistema capitalista que evolucionó con rapidez. Así mismo, la etapa del liderazgo de la información, desde los años 20 con crecimiento acelerado. Es decir, el líder moderno que procesa la información y la interpreta de manera inteligente, eficaz y la utiliza de forma creativa. Posteriormente, el liderazgo en la nueva era, donde el líder se enfrenta a un nuevo modelo de sociedad. De ahí, que necesita saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, es decir, la era del conocimiento.

Es así, como el liderazgo en la nueva era se enfrenta a un nuevo modo de sociedad y por ende necesita saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías que le permita analizar y sintetizar

eficazmente la información. Por consiguiente, el líder tiene una serie de responsabilidades, para lo cual debe lograr unas metas trabajando con la participación activa de todos sus colaboradores, involucrados en cada uno de los procesos. En cuanto al líder autócrata también asume responsabilidad y toma de decisiones; quien dirige, motiva y controla a sus colaboradores asumiendo en consecuencia una posición de fuerza y control.

Para el líder participativo, su función en la toma de decisiones establece metas específicas a sus colaboradores; mediante estrategias de escucha y análisis sin asumir una postura autocrática y en lugar de ello impulsa a sus colaboradores a asumir responsabilidades como forma de guiar sus propios esfuerzos. Con respecto al líder liberal, se dice que es la persona que adopta el sistema de dar rienda suelta, delega funciones y autoridad para tomar decisiones, sugiere metas a alcanzar mediante la organización y coordinación ágil y oportuna de sus colaboradores.

Descrita la evolución y enfoques de liderazgo se considera relevante indicar que en este tipo de enfoques, el que más le conviene a Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, acorde con sus características y pertinencia es el enfoque participativo, ya que este muestra características valiosas como ayuda al talento humano, realización organizacional, fortaleza y trabajo en equipo; así mismo, conlleva a una mayor participación y colaboración, aumentando el sentido de pertenencia, y por ende mayores resultados de desempeño; de igual manera, aumento de la disciplina, desempeño con responsabilidad; satisfacción y autorrealización personal y profesional. Es decir que su utilidad, está condicionada a la participación y apoyo dado, para obtener resultados, como también, aumenta el compromiso y la coherencia entre el desarrollo personal y empresarial.

A continuación se identifican y establece la teoría y generalidades sobre el liderazgo transformacional, la cual conlleva a una función inspiradora y catalizadora en donde el líder es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. Por tanto, desde perspectiva de Sashkin (2011), plantea que el líder visionario debe sentarse en el desarrollo de características, conductas y creación de cultura orientadas al liderazgo personal y cooperativo: ofrece, también, una evaluación del estilo de liderazgo en áreas críticas como: conducta del líder, características e influencia sobre la conducta de la organización. De otra parte, enseña que para llegar a ser un líder con visión de futuro, es importante establecer dos objetivos bien definidos: descubrir una nueva forma de entender el liderazgo ayudándole a examinar sus propias capacidades como líder, así como los elementos claves para desarrollar una visión y hacerla realidad.

A buena hora, se ofrece el presente trabajo a la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, ya que con bases teóricas permitirá proponer lineamientos para mejorar la calidad en el servicio, a partir de las funciones administrativas con el propósito de articular la visión e inspirar a sus colaboradores, es decir procurar un trabajo en equipo dentro de un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Entonces, le corresponde crear, a Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, una cultura a partir de oportunidades desafiantes para sus colaboradores: centrada en el liderazgo como máxima expresión del mismo.

Según Koontz (1999), establece al respecto, que el liderazgo articula una visión que inspira a sus seguidores. Posee así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura

organizacional, y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Es decir, que Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, debe contar con programas para promover el liderazgo con el propósito de renovar su organización. Por ello, el líder transformacional debe distinguirse por promover el cambio y la innovación, logrando de esta forma un trabajo más eficaz y efectivo.

No sobra indicar la diferencia entre el liderazgo transformacional y transaccional. Según Dafel (2006), el liderazgo transformacional, permite a los seguidores convertirse en líderes, inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo. En cuanto al liderazgo transaccional presenta características personales de cada líder, crea un ambiente de cambio, articulada una visión del futuro, y comunica con claridad inspirando fé y esperanza para influir en los colaboradores.

Sin embargo, el aporte de Campoy (2010), establece, sobre el liderazgo transformacional, los siguientes aspectos: Históricamente la mayor parte de los líderes han trabajado dentro de la estructura de sistemas existentes, donde los cambios casi siempre eran lentos. En la actualidad, el ritmo de transformación es acelerado, de tal forma que las instituciones que pierden su capacidad de adaptación pagan un precio muy alto. La renovación es necesaria y los líderes deben comprender cómo y por qué envejecen los sistemas humanos; además, conocer cómo se ponen en marcha las renovaciones.

Del autor Marshall Sashkin (2011), catedrático en el área de recursos humanos del desarrollo directivo de organizaciones, diseño y método de investigación, profesional en psicología de las organizaciones, en la universidad Michigan (1970), es el cuestionario sobre liderazgo aplicado en el

trabajo investigativo de desarrollo o autodiagnóstico personal para el liderazgo transformacional a partir de la conducta del líder; que sirvió como herramienta básica, además de la definición de los autoconocimientos previos y perfil inicial de cada uno de los participantes.

En ese orden de ideas, se considera relevante establecer que el líder es una persona que tiene la capacidad de guiar a otros para alcanzar una meta común, gracias a varias características personales como el ejemplo, la voluntad y la iniciativa. Por tanto, el líder debe surgir de manera natural y la gente lo reconocerá y lo seguirá sin necesidad de que acuda al poder o la fuerza. Teniendo en cuenta que el poder se basa en valores, como el conocimiento, la iniciativa y la confianza; considerando que la autoridad es un privilegio e inspira también confianza, de ahí, que se invite a la participación de todos los colaboradores que integran la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, con una visión de futuro que permita mirar a largo plazo y motivar a su equipo; al igual que conocer y actuar frente a los conflictos para evitar que se rompan las relaciones y favorecer especialmente el crecimiento personal.

Por consiguiente, la importancia del liderazgo, debe establecerse como una influencia positiva que inicie desde la gerencia y se impregne en todos los colaboradores, mediante su ejecución, planeación y control. En eso consiste la importancia del liderazgo, en la capacidad para movilizar a otros. En conseguir la atención de la gente, mediante la persuasión, y la influencia positiva para inspirarla, guiarla y enseñarle el mejor camino. Sin embargo, es importante aclarar que la persuasión y la influencia no son procesos para conseguir que la gente haga lo que tú quieres, son los medios con los cuales se debe respaldar a los demás; para animarlos y apoyarlos para que pasen a la acción positiva o transformacional.

Entonces se requiere que todo el equipo que integra Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, actúe con la mayor voluntad, disciplina, concentración, y autocontrol, es decir, sea una persona voluntariosa y participativa, es tener la capacidad de llevar acciones propuestas sin demora y sin excusas, hacer en cada momento lo que se ha propuesto realizar. Esto es vital para conseguir objetivos y metas. También se debe aprender de los errores, mantener una actitud positiva, que permita intentarlo una y otra vez adoptando disposición al cambio.

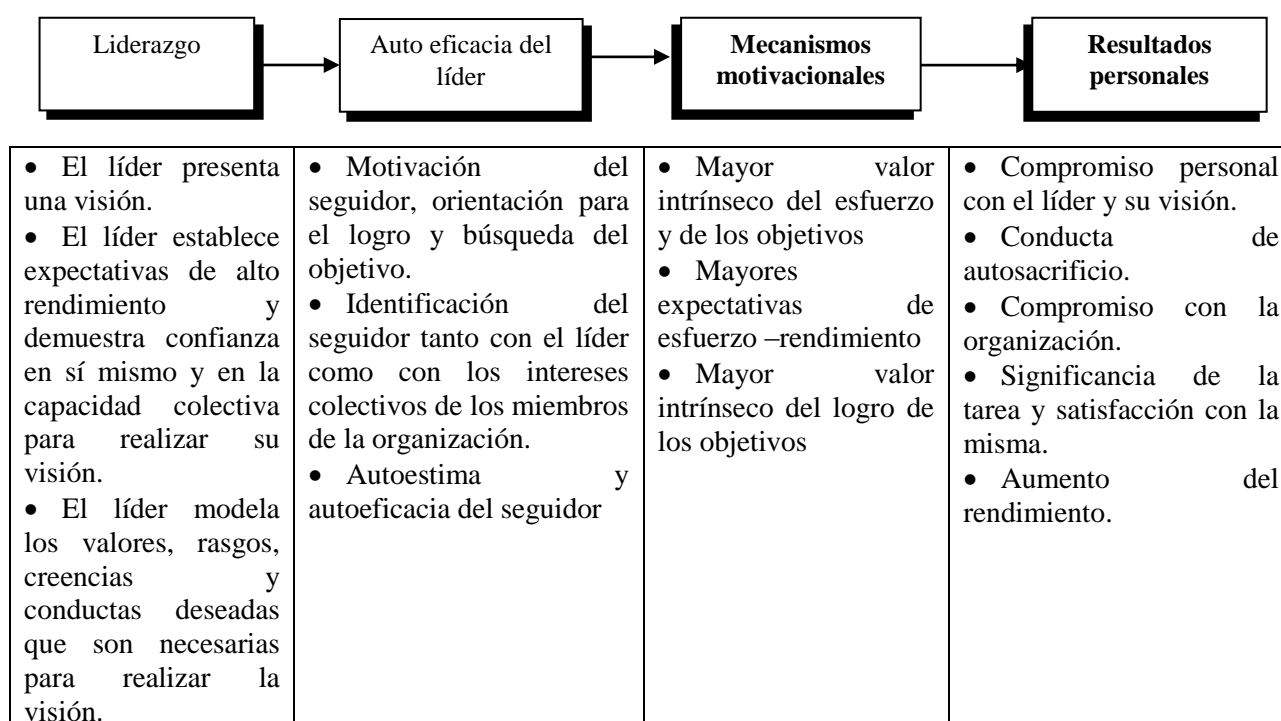


Figura 1. Modelo carismático de liderazgo.

Fuente. Kreitner & Kinicki, (1996).

Es importante tener en cuenta el aporte de Joap (1991), quien establece que la naturaleza del liderazgo, es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, como factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus fines y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo

voluntario y cumplimiento de objetivos. Sin liderazgo, una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, así como una orquesta sin director sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos. Una orquesta y todas las demás organizaciones requieren del liderazgo para el pleno desarrollo de sus más preciados bienes. El proceso del liderazgo es similar al secreto químico que convierte a una oruga en una mariposa con toda la belleza que aquella ofrecía potencialmente. Así, el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad.

Una de las conclusiones más importantes acerca de estos rasgos de liderazgo es que no necesariamente garantizan un liderazgo exitoso. Así, conviene concebirlos entonces como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse y utilizarse. Muchas personas poseen la capacidad de ser líderes efectivos, pero algunas de ellas optan por ocultar los rasgos que poseen. Otras pueden poseer los rasgos necesarios y el deseo de emplearlos, pero, no disponer nunca de la oportunidad de hacerlo. El aspecto final se refiere a la posibilidad o no de que los rasgos del liderazgo se adquieran o perfeccionen con el tiempo si alguien aspira a ser líder. Aunque es probable que algunos de estos rasgos sean difíciles de acumular a corto plazo, otros (como la seguridad en uno mismo y los conocimientos de administración) pueden ser adquiridos fácilmente.



Figura 2. Liderazgo transformacional articulando sus metas, principios y valores.

Se cita a Prieto (2003), quien plantea respecto al coaching la siguiente conceptualización: Es un proceso que permite prepararse para enseñar, entrenar, formar, educar aprendiendo a instruir.

Aunque no es nada nuevo, basta con evocar a Sócrates, quien no experto en talento humano en esa época, y quien hace mucho tiempo dice a sus discípulos: “Yo no puedo enseñarles nada, sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento que hay dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho más que traspasarles mi poca sabiduría”. Un ejemplo más cercano, el entrenador de un equipo de fútbol no es el que sale al campo a ganar el partido, simplemente ayuda a ganarlo, planteando estrategias y tácticas a sus jugadores que son los responsables de ejecutar el juego.

El coaching es el arte para reconectarnos con nuestros discursos, interpretaciones, emociones, cuerpo y con la naturaleza.

Una forma muy efectiva de asegurar el tránsito exitoso de una organización es incorporando el Coaching, a través de experimentados hombres de negocios capaces de proveer recomendaciones prácticas y prospectivas a la medida de las necesidades particulares de cada empresa y de las necesidades individuales de los ejecutivos de la misma.

Entre los objetivos del Coaching, citamos los siguientes:

- a) Apoyo en la correcta definición de los objetivos del negocio.
- b) Sugerir enfoques apropiados a la naturaleza de la empresa.
- c) Ayudar a mantener la atención sobre el plan.

- d) Transferir a la organización el conocimiento de metodologías provenientes de otras áreas del negocio y del mercadeo en general.

El papel del entrenador (Coach) es ayudar a conseguir los objetivos, no se trata de dirigir o controlar, se trata es de orientar a los empresarios y ejecutivos en el desarrollo de sus potencialidades escuchándolos, reforzándolos y acompañándolos en la búsqueda y creación de nuevas habilidades y destrezas.

La labor de entrenamiento del coaching incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control del estrés. A su vez busca cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlos a las exigencias del servicio a clientes internos y externos.

Según el Coaching Study Group, hay una serie de puntos básicos que se pueden acondicionar como *mandamientos* tanto para el Coach como para el Coachee, que nunca deben faltar en un buen proceso de Coaching, aquí están:

Mandamientos del Coach:

- a) Poner todos sus conocimientos y experiencias al servicio de la persona
- b) Ser sincero dentro de las normas de educación.
- c) No manejar agendas ocultas
- d) Tener absoluta confidencialidad

- e) No aceptar presiones para revelar datos
- f) Discreción total con los asesorados
- g) Dedicar tiempo suficiente a sus pupilos
- h) Estar siempre a disposición
- i) No aprovecharse de la información
- j) No juzgar a nadie

Un entrenador de empresarios se diferencia de otros consultores, capacitadores y asesores en que promueve y estimula la autoexpresión y autoestima y explora las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores para ser aprovechado en pro de la organización.

4.2 Marco conceptual

COORDINAR: realizar actividades de manera ordenada para asegurar un buen ambiente en el sitio de trabajo.

DIRIGIR: acto de conducir y motivar grupos de personas hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

EFICACIA: indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA: indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO: estándares a partir de los cuales se evalúa el desempeño del empleado.

ESTRATEGIA: son acciones muy estudiadas encaminadas a cumplir con una meta determinada.

LÍDER: persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos pretenden alcanzar, un objetivo común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta y ética, representan la imagen misma de la empresa.

TRABAJO: acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos. Mintzberg (1975).

DESEMPEÑO: es un conjunto de conductas, las cuales nos permiten medir el cumplimiento de las funciones y metas propuestas.

4.3 Marco Institucional

Suramericana S.A. es una compañía que integra en diferentes empresas soluciones en seguros y seguridad social. Su marca se presenta a los clientes como Seguros SURA, ARL SURA y EPS SURA. Existen otras marcas y empresas, especialmente de prestación de servicios, que hacen parte de la Compañía.

Cuenta con el respaldo de GRUPO SURA, su compañía matriz, que participa con el 81.1% de propiedad de la sociedad, y el 18.9% restante pertenece a la reaseguradora internacional Munich Re. Esta estructura accionaria le permite a la empresa contar con transferencia de sinergias operativas, comerciales y financieras. En 1944 comienza: Nace en Medellín, Suramericana de Seguros (hoy Seguros Generales Suramericana), por iniciativa de 32 empresas y cerca de 150 accionistas.

En 1945 Primera Venta:

- a) Seguros Generales Suramericana vende su primera póliza del ramo de incendios a Talleres Robledo.
- b) Primer siniestro: Se paga el primer siniestro a Coltejer, por valor de 8 centavos.

En 1946 Llegada a la Capital:

- a) Suramericana de Seguros abre oficina en Bogotá.

- b) Expansión nacional: Por medio de sus agencias, Suramericana de Seguros se expande por todo el territorio colombiano.

En 1947 Primera Filial: Nace Suramericana de Seguros de Vida (Seguros de Vida Suramericana), para la gestión de seguros de vida, accidentes, incapacidades, enfermedades y rentas vitalicias. En 1973 Nuestra sede emblemática: Suramericana de Seguros inaugura su sede actual en el sector conocido como Otrabanda, ubicado en el centro occidente de Medellín.

En 1974 Reconocimiento a nuestra labor:

- a) Suramericana de Seguros recibe de la Asamblea de Antioquia la condecoración Estrella de Antioquia, por su prestigio y aceptación.
- b) Compromiso cultural. Ratificando su vocación cultural, Suramericana de Seguros entrega a Medellín la escultura La Vida, Tentación del hombre infinito, del maestro Rodrigo Arenas Betancur.

En 1990 Participación en Salud Prepagada: Nace SUSALUD (hoy EPS SURA) como una empresa de medicina prepagada. En 1994 Dinámica IPS: Nace la Compañía especializada en ayudas diagnósticas y laboratorio clínico, con una participación accionaria de suramericana del 50%. La participación actual es del 100%.

En 1995 Compromiso con el POS:

- a) SUSALUD se convierte en Empresa Promotora de Salud (EPS), ofreciendo los servicios del Plan Obligatorio de Salud (POS) y planes complementarios de salud.
- b) Nace SURATEP (hoy ARL SURA), administradora de los riesgos asociados con accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

En 1997 Presencia en Panamá:

- a) Suramericana de Seguros incursiona en el ámbito internacional, convirtiéndose en el accionista mayoritario de Interoceánica (Hoy Seguros Suramericana Panamá), con el 51% de participación. En la actualidad posee el 94%.
- b) Matriz de Inversiones. Nace Suramericana de Inversiones (hoy GRUPO SURA), producto de una escisión patrimonial de Suramericana de Seguros, como estrategia para independizar el negocio de seguros del portafolio de inversiones.

En 1999 Matriz Seguros/Seguridad Social: Nace Inversura (hoy Suramericana S.A.), holding creada para agrupar las inversiones en seguros y seguridad social. En 2001 Nuevo Socio Internacional Munich Re: Munich Re, la compañía líder en el mercado reasegurador mundial, adquiere una participación accionaria de Inversura del 19.50%. En la actualidad, participa con el 18.9%.

En 2006 Nacimiento de las Unidades de Servicios Compartidos: Las áreas administrativa, financiera, de riesgos, control y de desarrollo organizacional de Suramericana y sus filiales, se integran como Unidades de Servicios Compartidos para apoyar los negocios de seguros y

seguridad social, y extender sus servicios a otras compañías de Grupo de Inversiones Suramericana.

Nace Enlace Operativo, compañía dedicada a la prestación y ejecución de servicios de procesamiento de información en materia de seguridad social, laboral, tributaria, contable y administrativa.

En 2007 Se adquiere la Compañía Agrícola de Seguros: Se incorpora el ramo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), el canal Promotoras, y se obtiene participación en el Eje Cafetero colombiano.

En 2008 Canal Retail:

- a) Se retoma el canal de distribución en grandes superficies con una alianza entre Suramericana y Almacenes Éxito para dar acceso a los seguros de manera fácil y económica a poblaciones con bajo poder adquisitivo.
- b) Autos SURA Panamá. Interoceánica implementa el concepto Autos SURA, de probado éxito en Colombia, permitiendo una diferenciación en esta línea de negocios frente al mercado asegurador panameño.

En 2009 Nueva marca e imagen Sura: Suramericana y sus compañías filiales lanzan su nueva marca e imagen corporativa, un concepto innovador e integrador de cara al mercado. Nace la marca comercial SURA, que aplica para todos los negocios. Interoceánica de Seguros adopta el nombre de Seguros SURA Panamá.

En 2010 Adhesión al Pacto Global. Suramericana:

- a) Suramericana, comprometida con la gestión ética, se adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas.
- b) Calificación Moody's. En el mes de noviembre, la calificadora internacional Moody's otorga a Seguros de Vida Suramericana y Seguros Generales Suramericana la calificación en Grado de Inversión Internacional Baa3 por su fortaleza financiera. Esta nota, que está por encima de la nota de Colombia, se otorga por primera vez a una aseguradora de origen nacional.

En 2011 Internacionalización: Suramericana continúa con la estrategia de internacionalización del negocio de seguros con la adquisición de Proseguros (República Dominicana).

En 2012 Cambio de Marca:

- a) Proseguros cambia su nombre a Seguros SURA República Dominicana.
- b) ASESUISA. Suramericana adquiere acciones de ASESUISA (El Salvador).

En 2013 ARL SURA: La Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP SURA), cambia su denominación a Aseguradora de Riesgos Laborales Suramericana S.A. (ARL SURA).

Misión: Generar valor al accionista mediante la inversión en empresas rentables y líderes en sus mercados y la participación en la creación de nuevas compañías, facilitando la interacción

entre ellas, para potenciar su valor, crecimiento, eficiencia y sostenibilidad, dentro de una actuación responsable.

Visión: Al finalizar el año 2017, triplicar el patrimonio registrado al cierre de 2007, respaldado en un portafolio de inversiones internacional, constituido por empresas líderes e innovadoras, que desarrollan nuevos mercados para llegar a los diferentes segmentos poblacionales y que comparten una filosofía empresarial, fundamentada en el compromiso con el desarrollo sostenible.

Principios Corporativos: Para suramericana y sus filiales la actuación ética es una premisa que rige la manera de establecer relaciones con los grupos de interés, y se ve reflejada en la actitud de nuestros colaboradores, quienes hacen de los principios un fundamento de trabajo que trasciende las estrategias corporativas.

Los Principios son:

- a) **TRANSPARENCIA:** Ser consecuentes entre el decir y el hacer, actuar con claridad y rectitud, sin ocultar información, respetando la confidencialidad. Crear relaciones sin segundas intenciones. Vivir el día a día con honestidad y ética.
- b) **RESPETO:** Reconocer al otro y aceptarlo tal como es, teniendo en cuenta sus puntos de vista y opiniones, considerando sus derechos, sentimientos y necesidades.
- c) **RESPONSABILIDAD:** Cumplir con nuestros compromisos y nuestras palabras, haciéndonos cargo de nuestras acciones y sus consecuencias, velando por el bien de las compañías y de la sociedad.

- d) **EQUIDAD:** Tratar con igualdad y justicia a todas las personas, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género. Es actuar en función del bien común.

Suramericana S.A., a finales de 2002 adoptaron de manera voluntaria el código de buen gobierno, que regula los derechos y deberes, garantizando la responsabilidad en la toma de decisiones y estabilidad en las relaciones con los interesados; también incluye un código de ética para determinar la conducta de los funcionarios y personas relacionadas con la sociedad, la cual fortalece la credibilidad para la inversión. Poseen unos cronogramas de actividades donde se planean a corto y a largo plazo, con el fin de cumplir con todos los propósitos.

Suramericana S.A., se propone que cada vez que se tomó una decisión se debe tener cuidado ya estas son el motor de los negocios, por lo cual es importante definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas de las posibles soluciones, elegir entre las alternativas y dar a conocer la decisión para así darla como mandato.

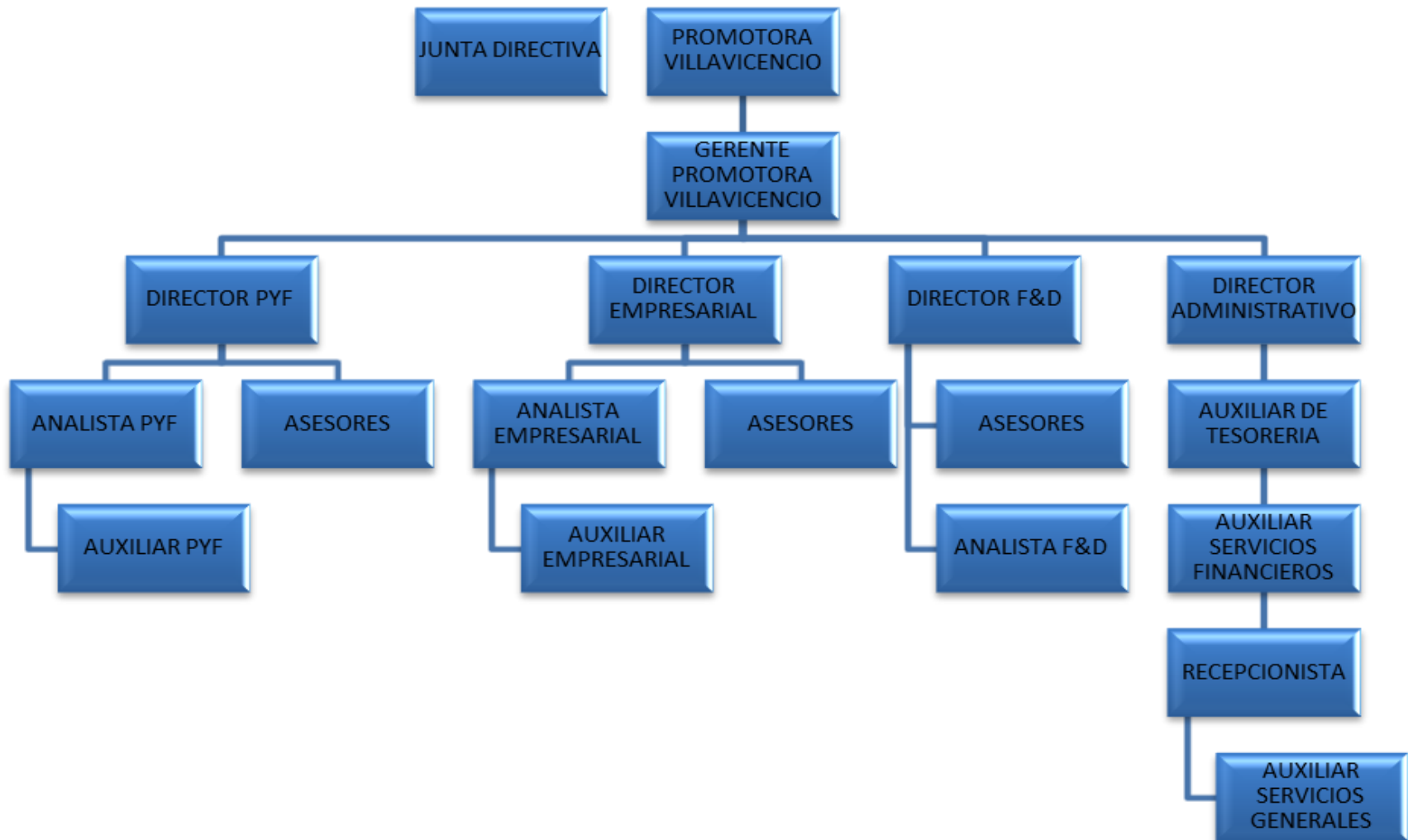


Figura 3. Organigrama.

Fuente: Sura. 2015. Promotora Restrepo y Asociados.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

Por las características de la problemática evidenciada su enfoque fue de carácter cualitativo y cuantitativo y relaciona el tipo de investigación descriptivo, Lerma (2009), quien plantea que su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

La metodología aplicada corresponde a un tipo de investigación descriptivo teniendo bases teóricas que sirven para dar solución a la problemática y a los objetivos propuestos con enfoque cualitativo porque se describe las características de los líderes porque se valora mediante una escala.

En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis, según Briones (2006):

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio.
- b) Identificar los objetos que tienen ciertas características.
- c) Describir el concepto en el cual se presenta dicho fenómeno.
- d) Cuantificar la magnitud del fenómeno.

El diseño de la investigación es inductivo por que se analizaron casos particulares donde los resultados encontrados se analizaron para deducir una teoría.

5.2 Fuentes de recolección de la información

Se acudió a las siguientes fuentes de información.

5.2.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta dirigida al talento humano que integra el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio. Utilizando las encuestas.

5.2.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a fuentes de información existentes, tales como monografías, internet, libros, prensa, revistas que relacionen teorías, variables o conceptos sobre la temática de estudio.

5.3 Población y muestra

La población correspondió al departamento de formación y desarrollo de la Empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, equivalente a 85 colaboradores que la integran. La muestra se realizó con el 50% del total de la población, equivalente a 42 personas promedio.

6. Resultados y análisis de la información

6.1 Diagnóstico de la situación actual en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

6.1.1 Encuesta a los colaboradores.

Se realizó encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, con el propósito de conocer e identificar los conocimientos básicos que pueden generar la estrategia coaching.

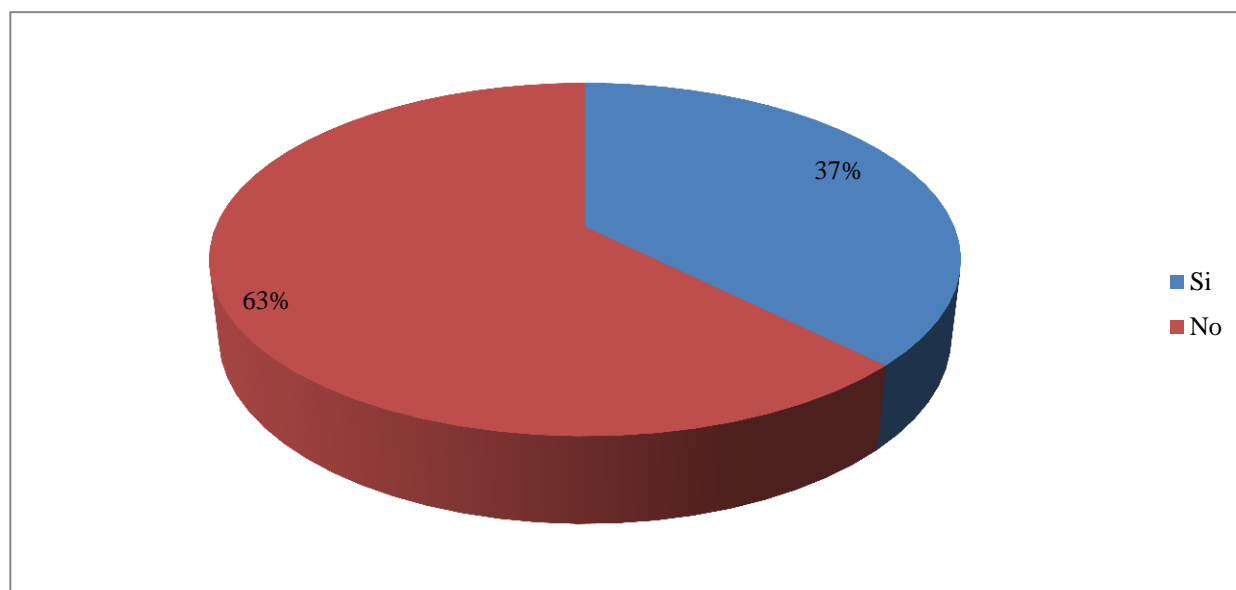


Figura 4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada coaching?

Fuente: el estudio. 2016.

La figura permite mostrar que existe muy poco conocimiento sobre las estrategias Coaching lo que se convierte en una debilidad o desventaja para los colaboradores que integran el departamento de formación y desarrollo; si se tiene en cuenta que esta estrategia ejerce una función de motivación a través de metas específicas, participación en el establecimiento de las mismas, desarrollo de las competencias personales, reconocimiento, posibilidad de realizar actividades útiles, incremento de responsabilidades y mejora de rendimientos; posibilidades de promoción como consecuencia de los resultados. De manera generalizada contribuye significativamente al entorno competitivo.

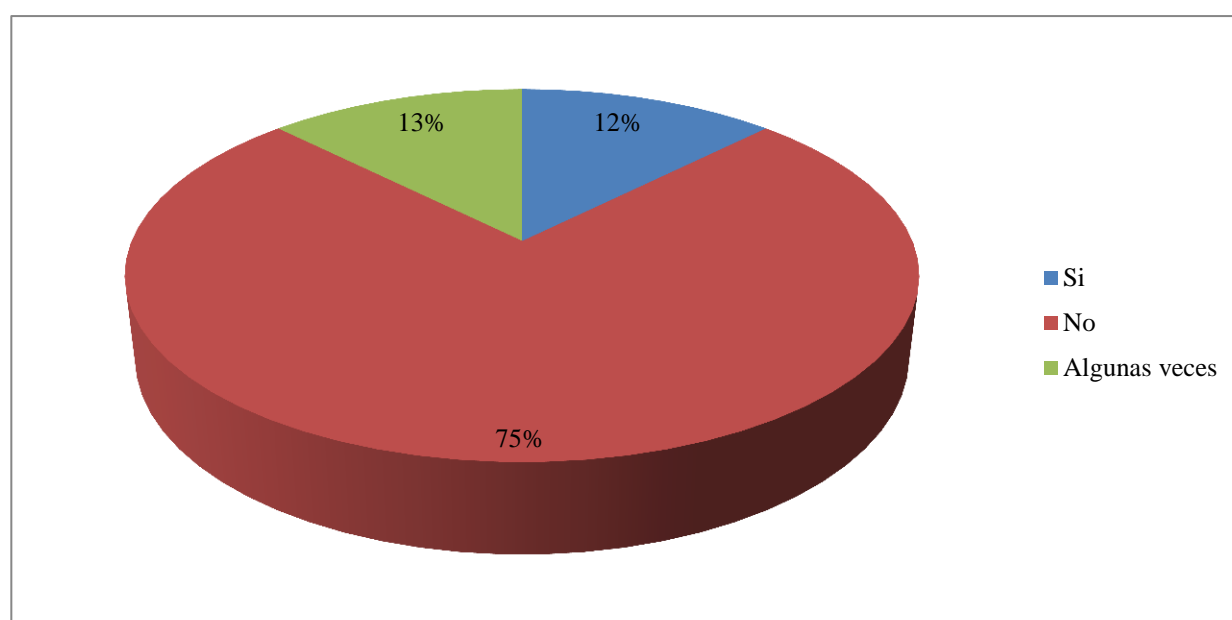


Figura 5. ¿El departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, aplica la estrategia coaching?
Fuente: el estudio. 2016.

Se evidencia que la carencia de aplicación con respecto a la estrategia coaching; no conlleva a un entorno competitivo empresarial; es decir, se estanca en cuanto a la velocidad de los cambios, no se reenfoca al factor humano, no se tiene en cuenta los colaboradores como los principales socio estratégicos del negocio, se carece de trabajo en equipo, de la formación y la

creatividad de sus colaboradores. Por ello se hace necesario tener presente que para ser exitoso el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, tiene que valorar la importancia de la información y del conocimiento; facilitar el aprendizaje a nivel interno, valorar la aportación de sus colaboradores y establecer parámetros para disminuir la resistencia al cambio.

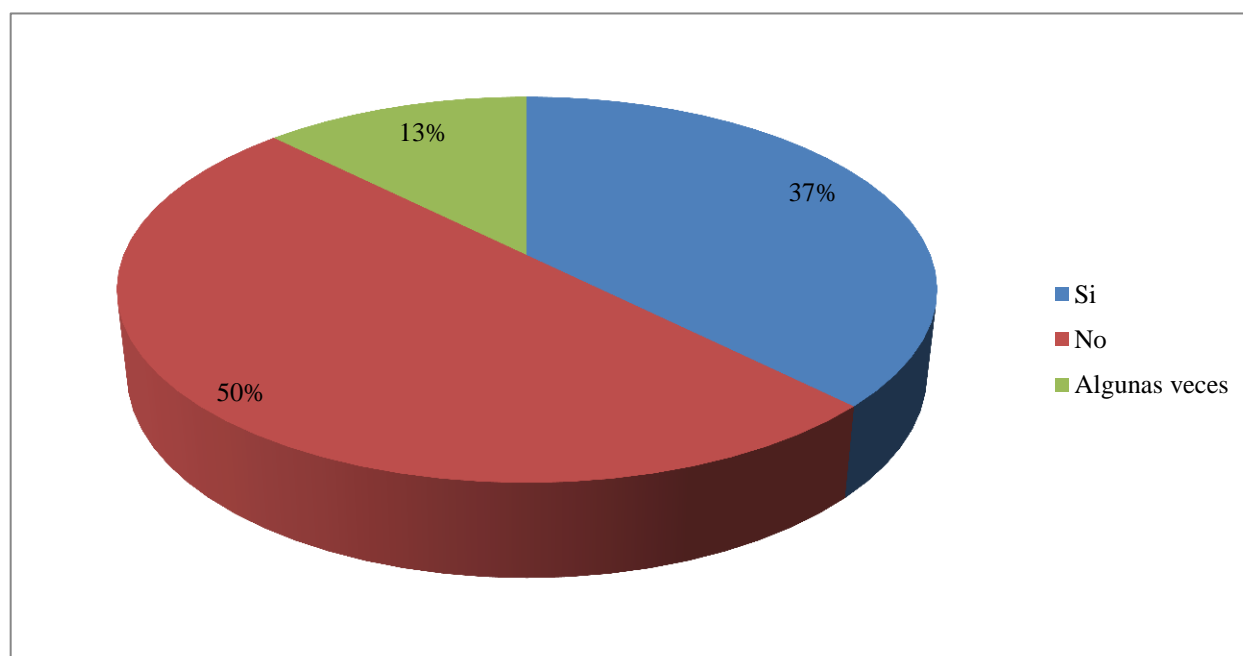


Figura 6. ¿Teniendo en cuenta la conceptualización de coaching, considera usted que la empresa contribuye para que sus colaboradores adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo de trabajo en equipo?

Fuente: el estudio. 2016.

Se indica que solo 37% realiza trabajo en equipo. En los momentos actuales dentro del entorno competitivo y bajo el enfoque del coaching, es prescindible que exista un trabajo de grupo que genere un 100% de mayor dinámica y armonía, productividad y competitividad; asimismo se lleve a cabo un ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal, participación en la toma de decisiones, participación en actividades que fortalezcan las relaciones informales

identidad de los colaboradores con la empresa y en términos generales existan procesos de interacción de carácter formal.

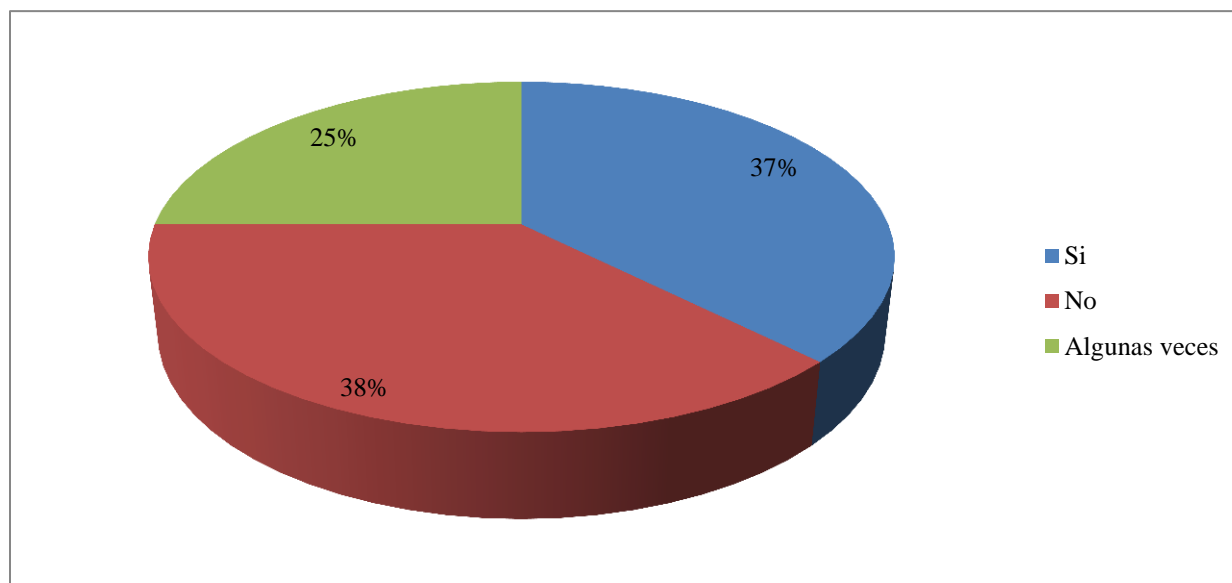


Figura 7. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad, y adaptación a los procesos de cambio?

Fuente: el estudio. 2016.

Los resultados de esta figura muestran que el 37% contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, la productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio. En este aspecto es conveniente que exista la calidad de las relaciones interpersonales y se manifieste en el compañerismo que establecen los colaboradores a nivel de la empresa, propiciando ambientes de trabajo satisfactorios, al igual que procesos asociativos en su interacción social, uniendo esfuerzos, apoyo, participación, que permita integrar en sus competencias trabajo en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con objetivos y resultados.

La calidad de las relaciones interpersonales al igual que los otros componentes entre empleado y jefe, propicia un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyectan en un adecuado nivel de confianza y colaboración. De ahí que la colaboración y apoyo en toda la organización establece que las personas deben ser en doble sentido, es decir, entre empleados y jefe; para que exista verdaderos procesos de productividad y competitividad, sin dejar de lado que el cliente se considera el rector de la organización y por ello este debe adquirir la mayor satisfacción posible a partir de sus perspectivas, necesidades, gustos y preferencias.

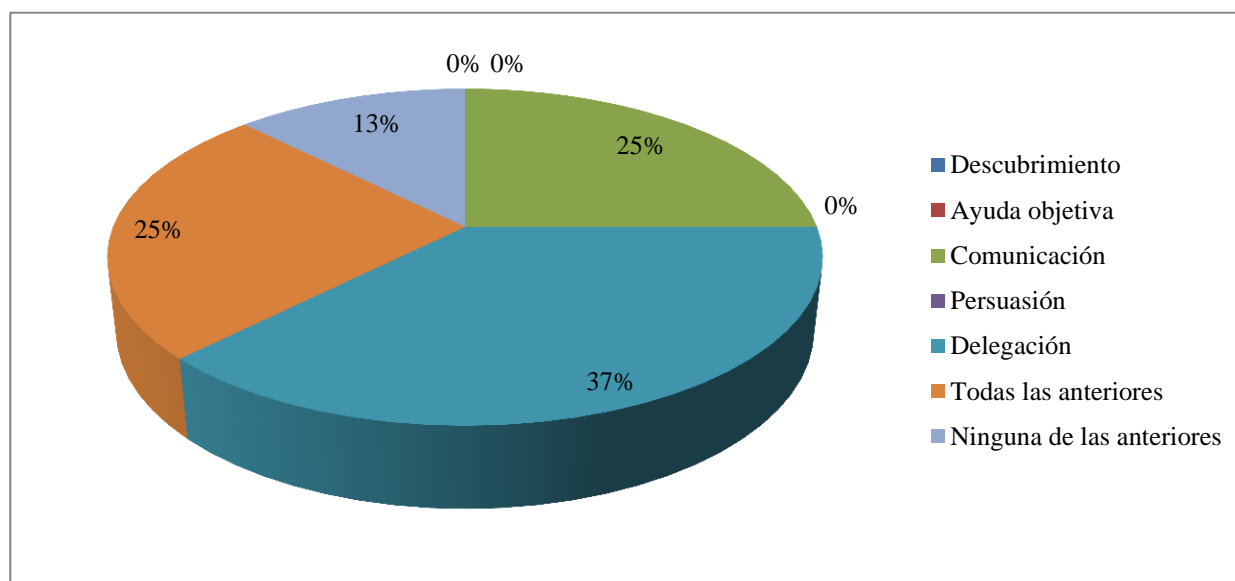


Figura 8. ¿Cuáles de las siguientes necesidades del coaching considera que son aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

Fuente: el estudio. 2016.

Contribuye a identificar las necesidades que son aplicadas a partir del Coaching y en este sentido la comunicación juega un papel de relevancia en cada una de las variables que constituyen el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados. Es por ello que la organización define objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos, que los colaboradores deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta;

además, percibe la forma como aporta su cumplimiento. Incluye la variable responsabilidad, si se tiene en cuenta que los colaboradores cumplen con las tareas asignadas a su cargo.

De otro lado la toma de decisiones en cada uno de los cargos conlleva a que las tareas asignadas a cada uno de los colaboradores determinan el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir. Asimismo el trabajo en equipo permite el conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor cohesión social.

En cuanto a los resultados cada colaborador conocerá y entiende la naturaleza y estructura de las responsabilidades asignadas a cada cargo. Por consiguiente, cada uno de ellos aporta con su trabajo y esfuerzo al cumplimiento de los resultados propuestos, se compromete con ellos optimizando la forma como ejecutan sus tareas y con mayor rendimiento.

Finalmente, la variable comunicación, se espera que los colaboradores tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la empresa, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan, de acuerdo con esto será de carácter impersonal abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma y por ende genera calidad de las relaciones interpersonales propiciando el manejo de información, entendimiento y comprensión.

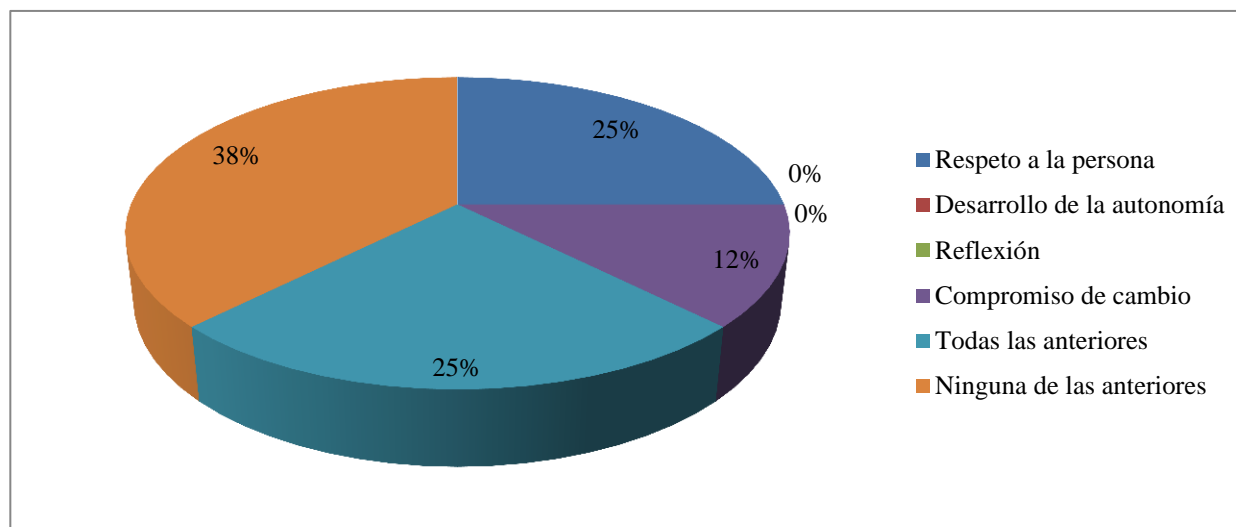


Figura 9. ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching, cuál cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

Fuente: el estudio, 2016.

La figura permite evidenciar de acuerdo con los principios del coaching que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, el 25% establece respeto a la persona al igual que el desarrollo de la autonomía, reflexión y compromiso de cambio. Estos elementos básicos y fundamentales en cualquier organización deben ser imprescindibles y de esta forma contribuiría a que no exista resistencia al cambio por parte de los colaboradores; ya que se mostraría con claridad las ventajas que ofrecen los principios del coaching, asimismo vinculando a la gente al proceso, equipándolo de los instrumentos para el cambio, la no existencia de manipulación y generando valores y afianzando los positivos de tal manera que se trabajó de forma proactiva y asertiva, para el cumplimiento estricto de las metas, objetivos, políticas, establecidas por la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados.

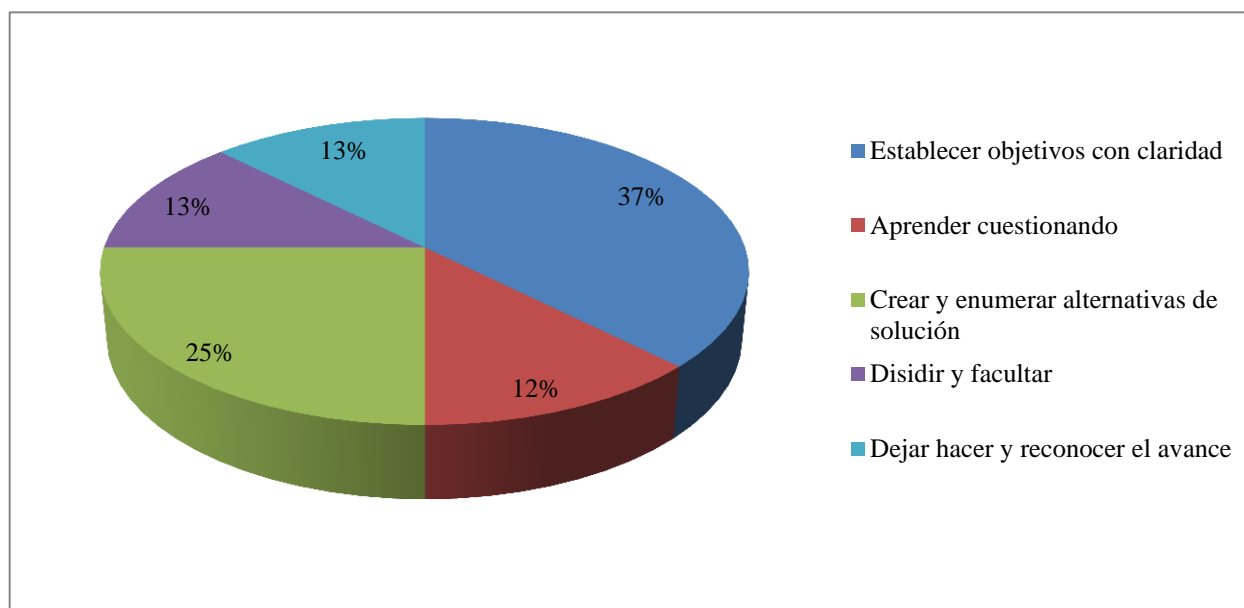


Figura 10. ¿De los siguientes procesos del coaching cuales estaría dispuesto a aplicar?

Fuente: el estudio. 2016.

Se indica que los colaboradores estarían dispuesto a aplicar los procesos del coaching ya que consideran que deben existir objetivos claros, precisos, y medibles, ligado de aprender con críticas constructivas y desde luego creando y enunciando alternativas de solución que contribuyan al logro de objetivos; sin dejar de lado la delegación o facultad para mayor participación y sentido de pertenencia empresarial; y finalmente dejar hacer y reconocer el avance positivo y realizar correcciones para la mejora continua.

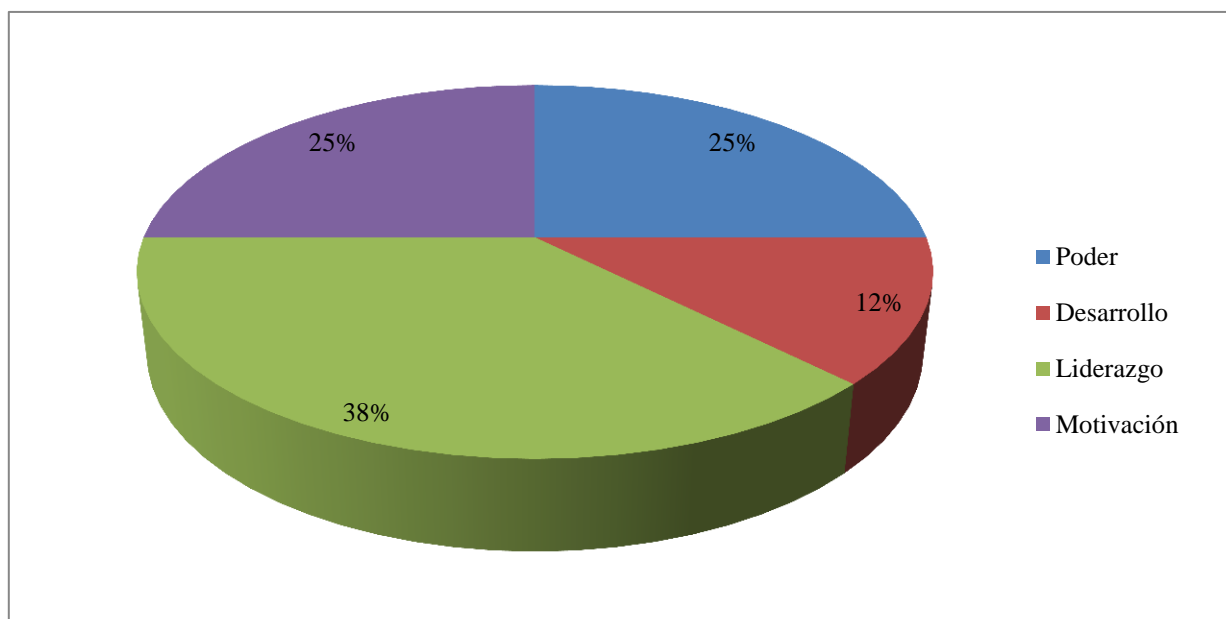


Figura 11. ¿Considera que se están aplicando las siguientes bases de coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

Fuente: el estudio. 2016.

La figura indica que se están aplicando las bases del coaching en el departamento de formación y desarrollo en la Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, a partir de las variables poder, desarrollo, liderazgo y motivación. En este sentido, es conveniente reforzar la variable liderazgo si se tiene en cuenta que este ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Es fundamental identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamiento del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas para que esta variable permita conocer el estilo de liderazgo orientado a la colaboración, apoyo, y que sea preferiblemente democrático para que exista una mayor eficacia, eficiencia y efectividad en

cada uno de los procesos llevados a cabo por el departamento de formación y desarrollo en la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados.

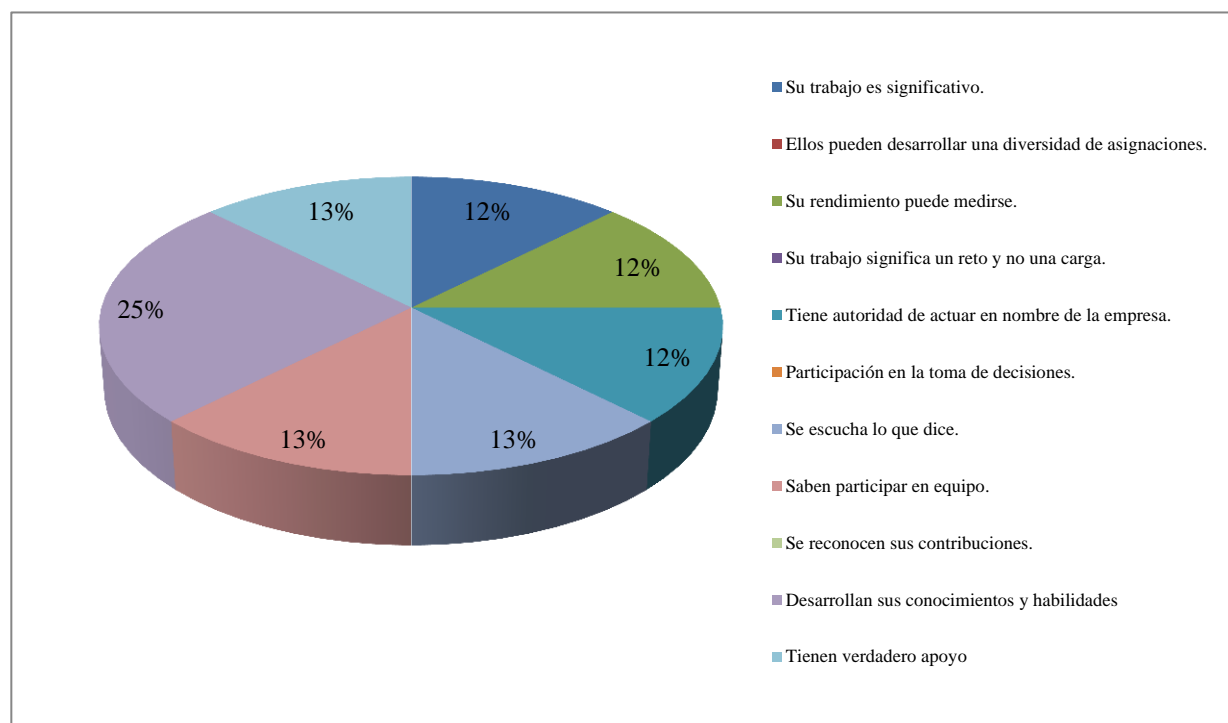


Figura 12. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, están generando los siguientes resultados positivos?

Fuente: el estudio. 2016.

Se evidencia de manera significativa la consideración de las estrategias del coaching en cuanto son conscientes que su trabajo es significativo, su rendimiento puede medirse, su trabajo significa un desafío y no una carga, se escucha lo que se dice, se participa de una u otra manera en equipo se desarrollan conocimientos y habilidades se tiene un verdadero apoyo para fortalecer las operaciones en un ambiente armónico y dinámico, productivo y competitivo y en un clima organizacional manejable.

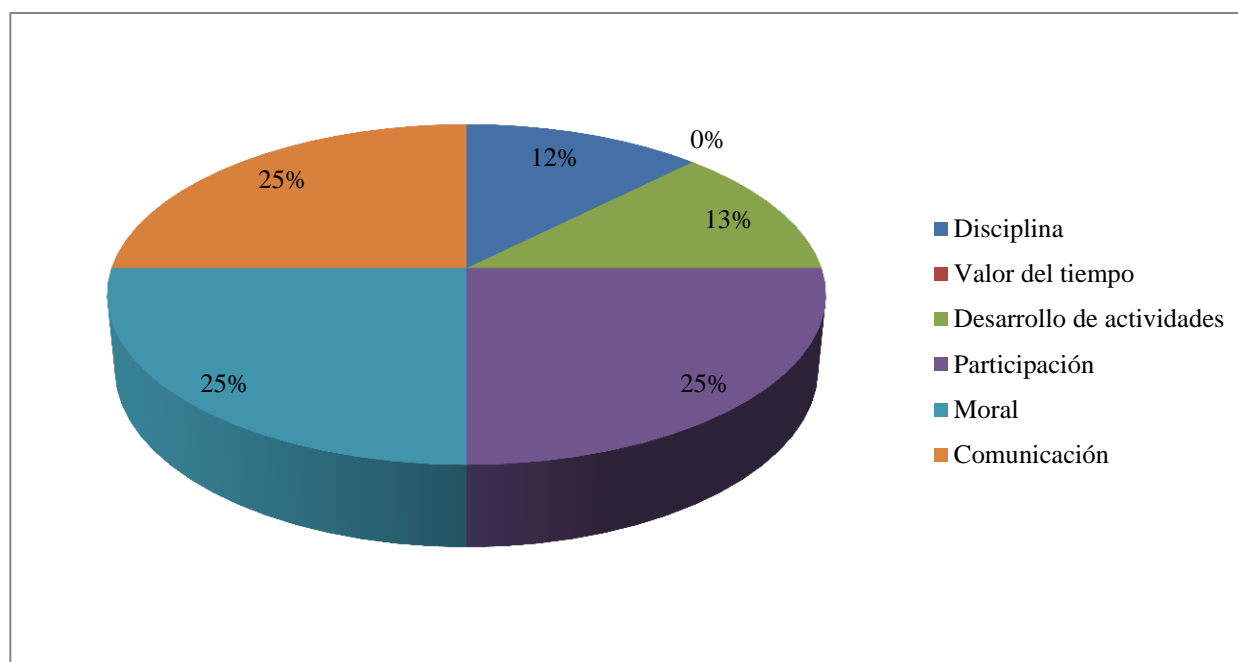


Figura 13. ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, administra con enfoque al proceso?

Fuente: el estudio. 2016.

La figura permite preguntar que produce la insatisfacción del cliente y es aquí donde la falta de comunicación interna de motivación del personal o autonomía por parte de estos, falta de investigación, carencia de comunicación, deficiencias de compromisos con las relaciones a mediano y largo plazo con los clientes e incluye la falta de visión administrativa o compromisos de la gerencia. Es por ello, que con la aplicación de la teoría coaching (mejoramiento continuo) la empresa tendrá herramientas o estrategias para estar mejor preparada y abordar sus limitaciones de manera ordenada calculada y con mayor prospectiva y visión empresarial.

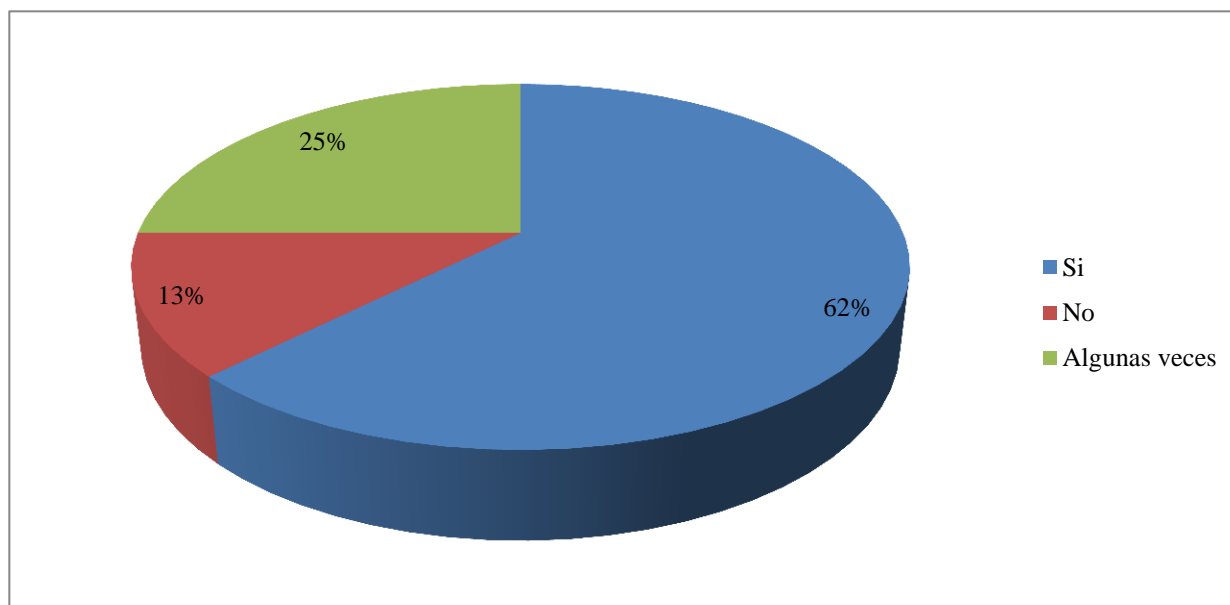


Figura 14. ¿Cree usted que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?

Fuente: el estudio. 2016.

De acuerdo con el resultado de la presente figura, se debe tener en cuenta que la calidad en los procesos y especialmente de la calidad en el servicio, se convierte en un enfoque novedoso, y vale la pena reflexionar acerca de consideraciones de fondo en cuanto a la percepción y puesta en práctica de estos términos que hoy juega un papel de relevancia para ser productivo y competitivo en el mercado. Es así como la prestación de servicios no es ni un arte ni una ciencia, sino un dinámico devenir entre estas dos expresiones del ser humano y solo del ser humano quien inspirado en la imagen de un ser supremo que solo le ha servido asume tal papel a su imagen y semejanza, para servir con la mayor excelencia en cualquier instancia y evento que brinda al cliente y especialmente al consumidor final, quien hoy exige más que procesos, un servicio de calidad.

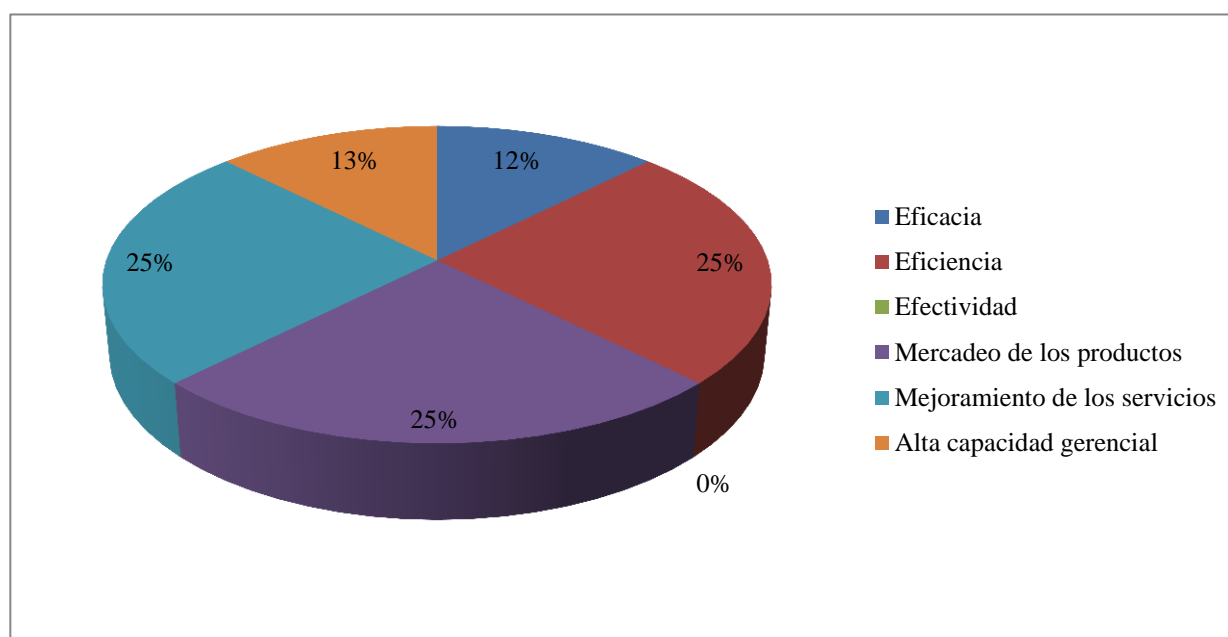


Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

Fuente: el estudio. 2016.

En esta figura se muestran los criterios de calidad empresarial aplicados en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados, por ello se hace necesario manejarlos optimizando el uso de recursos de tal manera que se obtenga el máximo de beneficio para la empresa, socios, colaboradores y por ende consumidores. Manejar la empresa con criterios de calidad empresarial, no conlleva al cambio de su fin social para convertirlo en una organización que rinda ganancias desproporcionadas, como algunos piensan. Con este enfoque se aspira, si, que la empresa deje de ser una organización de naturaleza perdedora y busque la forma de obtener rendimientos mediante la productividad de sus recursos, traducéndose en procesos y servicios de superior calidad.

La máxima productividad de los servicios significa optar por aquellas soluciones que rindan el máximo beneficio con los costos mínimos lo cual implica que la empresa esté atenta a las innovaciones tecnológicas que le signifiquen mayor eficiencia, dentro de un razonable marco de efectividad.

El criterio de eficacia hace alusión al nivel logrado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas. La eficiencia se refiere al logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento. Por tanto la efectividad hace alusión al efecto final o colateral de las metas propuestas o alcanzadas en relación con los objetivos de largo plazo, su incidencia en todas las dimensiones con el marco de desarrollo acordado para la organización.

En cuanto al mercadeo de los productos es conveniente el uso de los medios masivos de comunicación (promoción y publicidad), para informar a sus clientes sobre la marcha del negocio y tratar de inclinar sus gustos, preferencias, expectativas y necesidades.

El mejoramiento continuo de los servicios, se convierte en el sustento del cambio, de otro lado, no lo da la moda sino los beneficios reales que se obtendrían del mismo en términos de economía e incremento de la cantidad y la calidad de los servicios. Finalmente la alta capacidad gerencial, su desarrollo es concebible como la generación de una mayor capacidad en cada uno de los colaboradores que integran la empresa para lograr mediante el esfuerzo propio mayores y mejores niveles de autorrealización humana, económica social y empresarial.

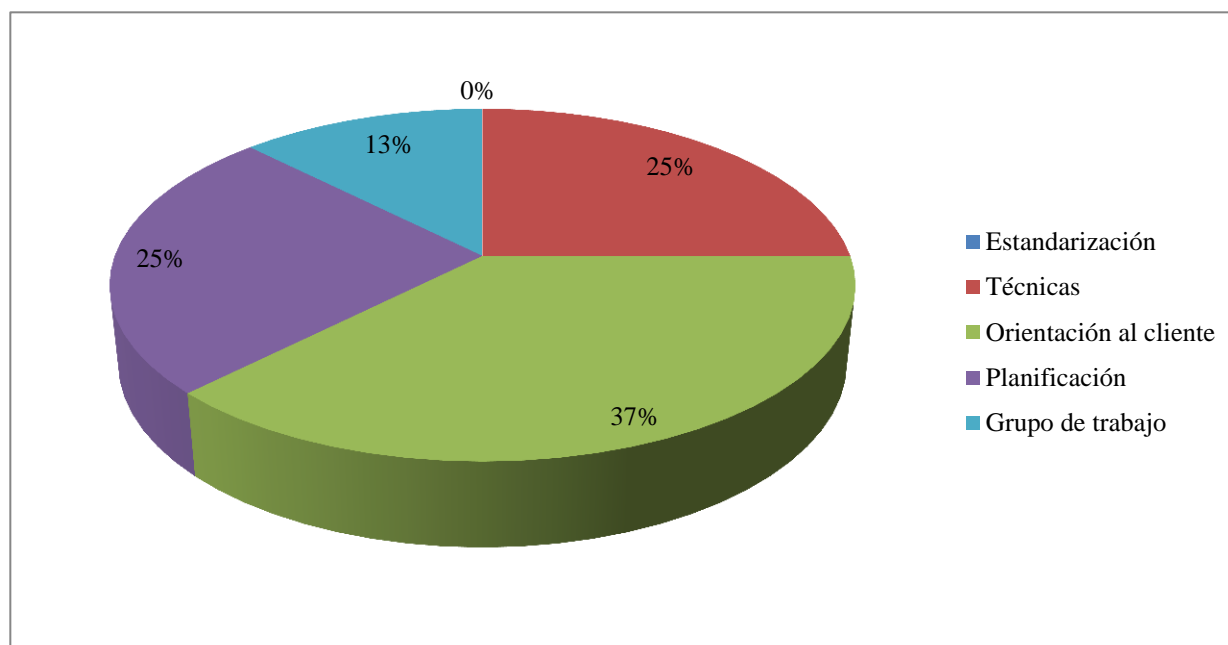


Figura 16. ¿Cree usted que los siguientes principios del coaching se aplican en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

Fuente: el estudio. 2016.

La figura permite indicar que los principios coaching enmarcan estandarización, técnicas, orientación al cliente, planificación, y grupo de trabajo. Por ello, el enfoque coaching se concentra en la importancia de estos elementos y busca fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo en equipo. Sin embargo, es vital no asfixiar la creatividad mediante la imposición de estándares rígidos, y así ayudar a concentrar la atención en los atributos de comportamiento que resultan particularmente útiles para poner en práctica el mejoramiento continuo. De ahí que se hace necesario que cada uno de los colaboradores contribuyan de manera significativa a una mayor atención al cliente, un enfoque hacia el futuro, perceptibilidad a los consejos constructivos, disposición a asumir responsabilidades y a cooperar y apoyarse mutuamente.

En este orden de ideas, el coaching significa mejoramiento continuo y gradual, a partir de los principios que conllevan a la concentración en los clientes, realizar mejoras continuas, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear grupos de trabajo, manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales, nutrir procesos de relaciones y apoyo, desarrollar la autodisciplina, motivar a todos los colaboradores y por ende desarrollar a todos sus empleados.

6.2 Descripción competencias y habilidades gerenciales que poseen los colaboradores que integran el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio.

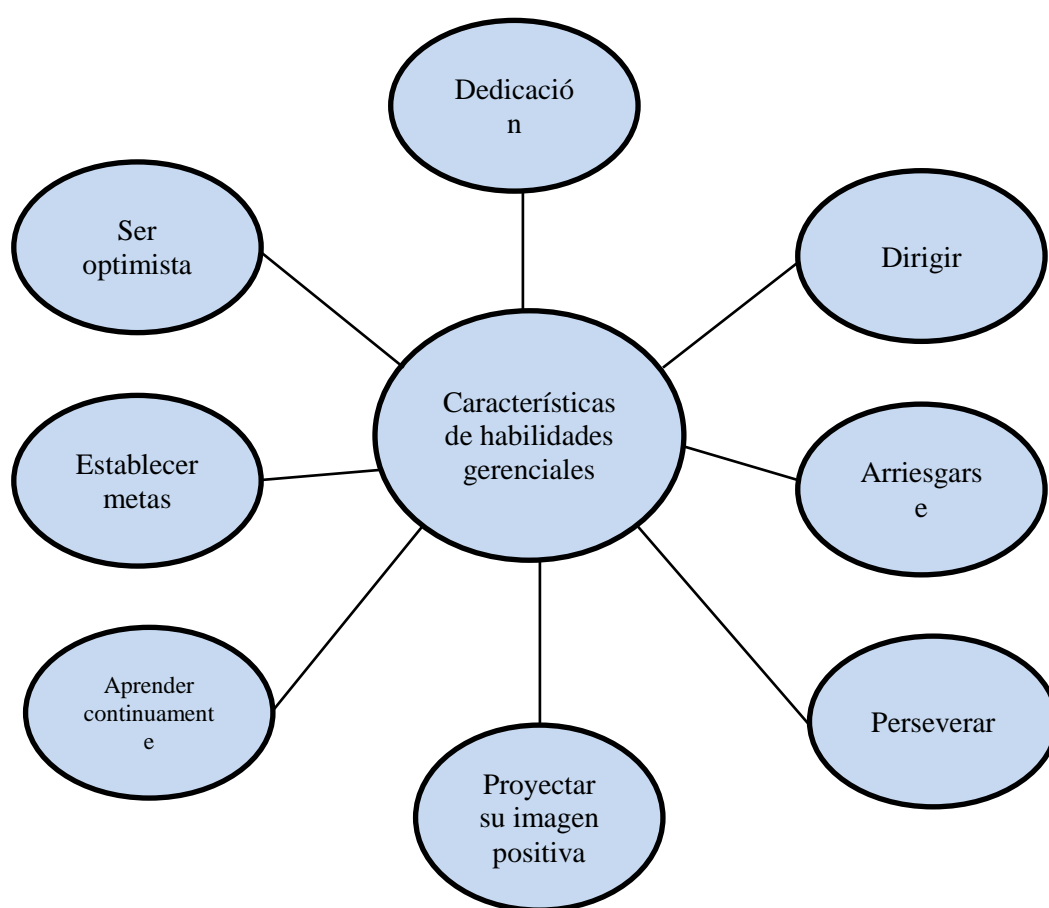


Figura 17. Características de habilidades gerenciales.
Fuente: Arroyo (2012).

Personal competente:

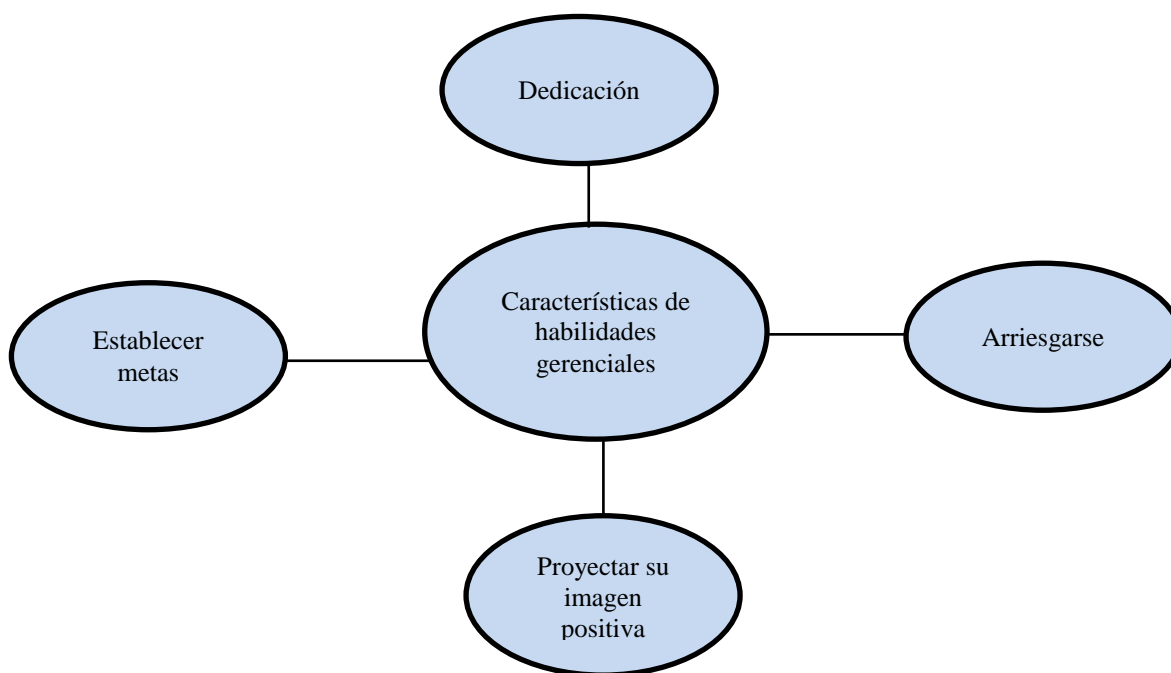


Figura 18. Variables intrínsecas de la persona.

Fuente: Arroyo (2012).

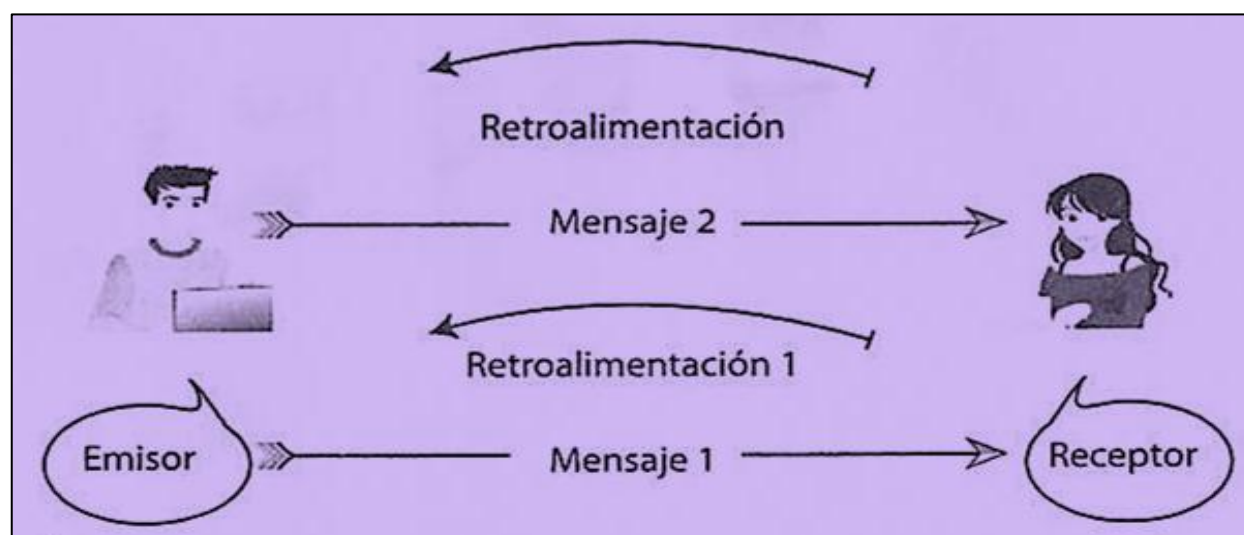


Figura 19. Comunicación óptima.

Fuente: Arroyo (2012).

Habilidades sociales aplicables a cualquier puesto de trabajo:

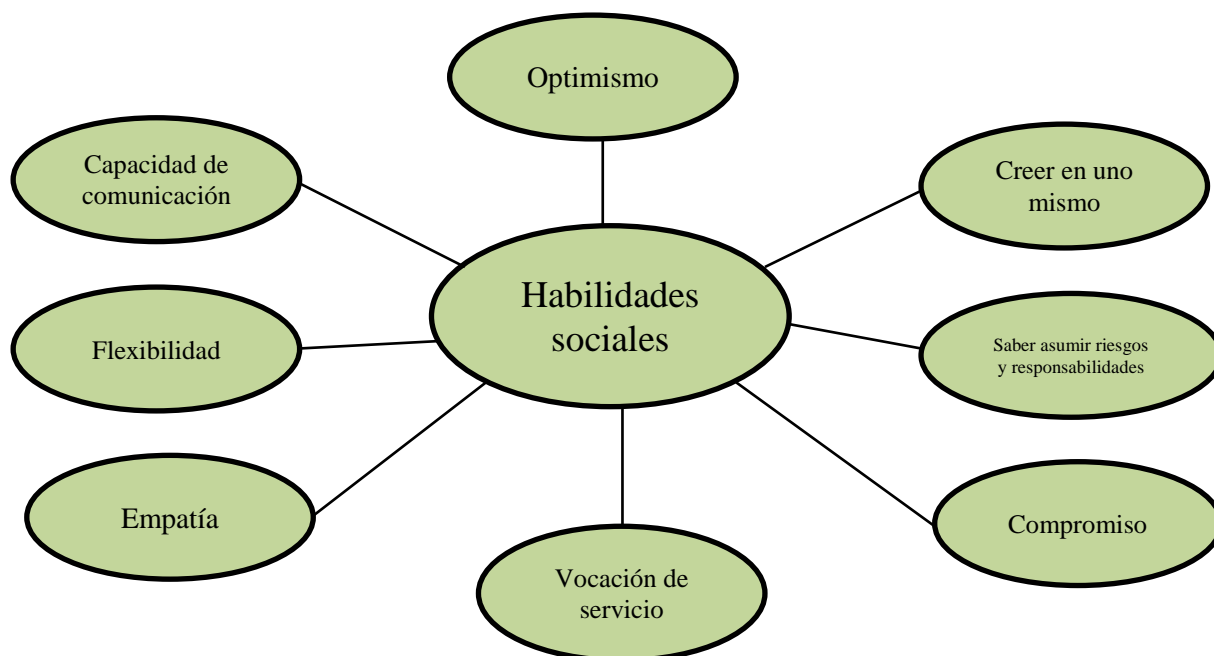


Figura 20. Habilidades sociales.
Fuente: Arroyo (2012).

Aplicabilidad del coaching:

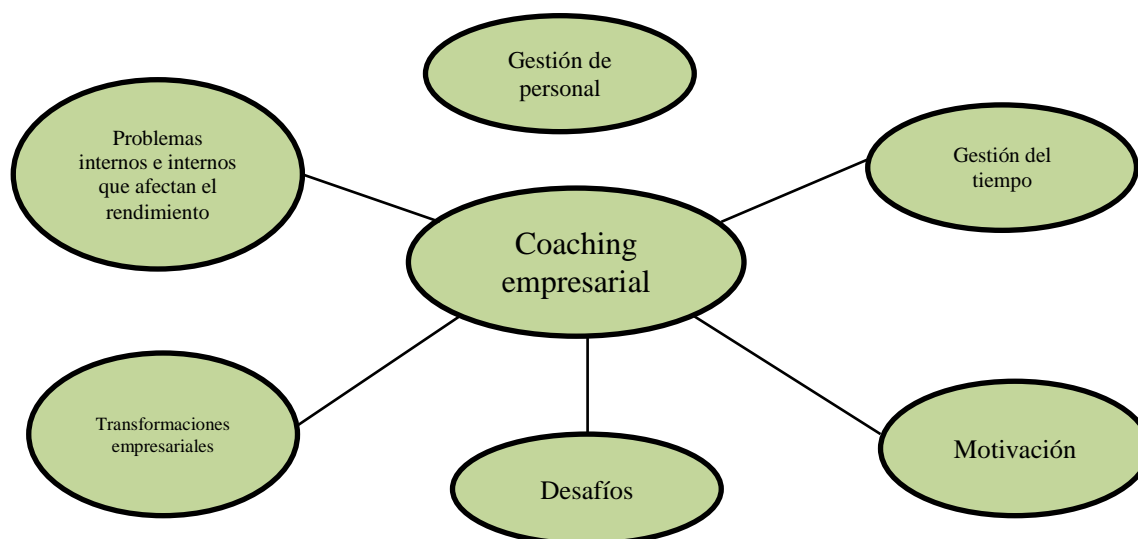


Figura 21. Coaching empresarial.
Fuente: Arroyo (2012).

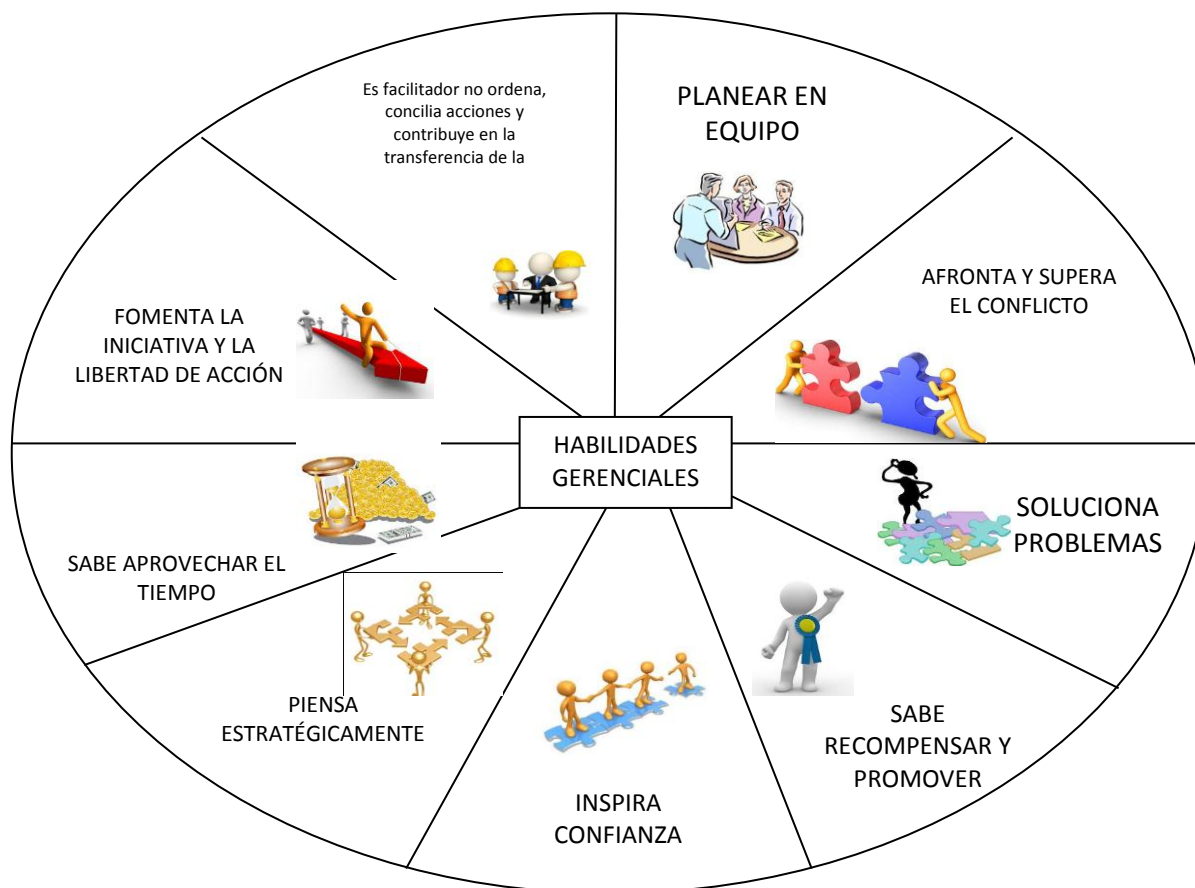


Figura 22. Habilidades gerenciales.

Fuente: los autores. 2016.

Observaciones: es importante indicar que para trabajar y planear en equipo se logrará mediante el diálogo y la discusión como elementos claves de la comunicación en la empresa por tanto para lograr el aprendizaje y planificación en equipo es necesario que todos sus integrantes aprenden a explotar el potencial que le permitan generar resultados más productivos; así mismo que los integrantes de la empresa actúen de manera innovadora y coordinada. Incluye que cada uno de los colaboradores aprenda a comportarse alienadamente en el trabajo de equipo logrando tener unas relaciones armoniosas y dinámicas.

Las estrategias para afrontar y superar el conflicto, se llevaron a cabo mediante la interacción y el desarrollo del talento humano, estableciendo para ello las siguientes habilidades, comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto o problemáticas que se presenten en la empresa; escuchar atentamente, así mismo brindar opciones para resolver problemas o crisis a nivel interno de la empresa; ello es posible mediante cinco formas de resolver problemáticas (competición, colaboración, compromiso, evitar y acomodar las estrategias, para llegar a acuerdos mutuos entre todo el grupo) pero también es importante que se deben aplicar estrategias para lograr un acuerdo cuando se presenten crisis o conflictos a nivel empresarial tales como: expresar las necesidades y tener claro cuál es el problema, discutir y llenar las necesidades que generen soluciones dinámicas y armónicas en acuerdo de las partes; así mismo, tener reconocimiento de cada una de las posiciones de las personas y establecer oportunidades de mejora continua.

En síntesis para afrontar y superar conflictos es importante, llegar acuerdo entre la gerencia, directivos, y colaboradores con la responsabilidad y ética posible en cada una de sus actuaciones y a la vez presentar situaciones que pongan a prueba el carácter y la capacidad de resolver los conflictos. Es importante también mantener la calma estar dispuesto a la adaptación y cambios, evitar los ataques personales y conciliar en bien de la organización.

Por otra parte, las estrategias para solucionar problemas y conflictos en la empresa se pueden llevar a cabo mediante el diálogo y la comunicación asertiva logrando con ello resolver ese vacío de expectativas y establecer procesos dinámicos y armónicos, utilizando todas las potencialidades que tiene cada colaborador en pro del mejoramiento continuo en acuerdos con objetivos claros y precisos que garantice el éxito futuro de la empresa.

Otra habilidad gerencial es saber recompensar y promover el talento humano, hoy una característica de toda empresa competitiva y para ello se debe tener presente que en caso de un error que no haya sido cometido de mala fe, este sirve para mejorar el procedimiento, paso o trámite administrativo. El error sirve de incentivo creativo y oportunidad de mejoramiento. De ahí que se debe contar con un muy bien diseñado sistema de incentivos y recompensas para el trabajador eficiente, pero muy especialmente para los grupos que presentan ideas para mejorar los procesos y sistemas, para desarrollar la creatividad y cohesión del grupo.

Otras formas de saber recompensar y promover a los colaboradores puede ser mediante incremento salarial, ascensos, calificación por méritos, reconocimientos, pago de bonificaciones, pago de incentivos, concursos, que motive al trabajador a generar una mayor potencialidad y por ende sea más eficiente, eficaz y efectivo.

En la habilidad que hace referencia a inspirar confianza se debe establecer los deseos y ganas en cada contacto y en cada uso del desempeño laboral. Para inspirar y ganar confianza en calidad de colaborador, directivo o gerente se debe realizar y tener en cuenta como clave fundamental la fidelidad, sin confianza no hay lealtad y para ganarla se debe desarrollar los siguientes elementos: poseer credibilidad, imagen empresarial, fiabilidad de los productos y servicios, seguridad transmitida en cada contacto entre directivos y operativos, actuar de manera responsable, honesta y cumplida; así mismo, tener en cuenta e interesarnos siempre por el cliente externo, y buscar constantemente el beneficio continuo para bien de todos los integrantes de la empresa.

6.3 Formulación plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo bajo los lineamientos del coaching.

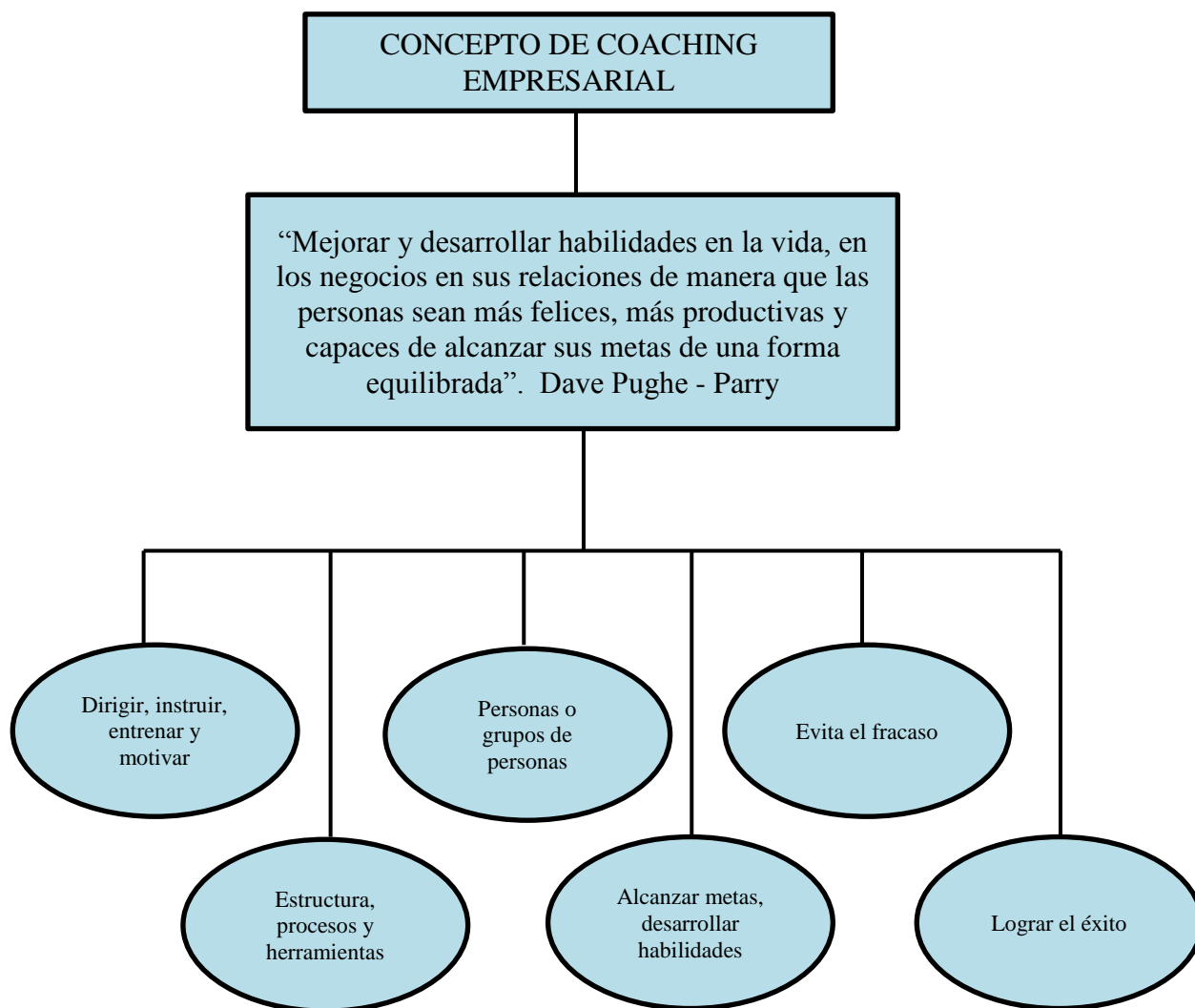


Figura 23. Concepto de coaching empresarial.
Fuente: los autores. 2016.

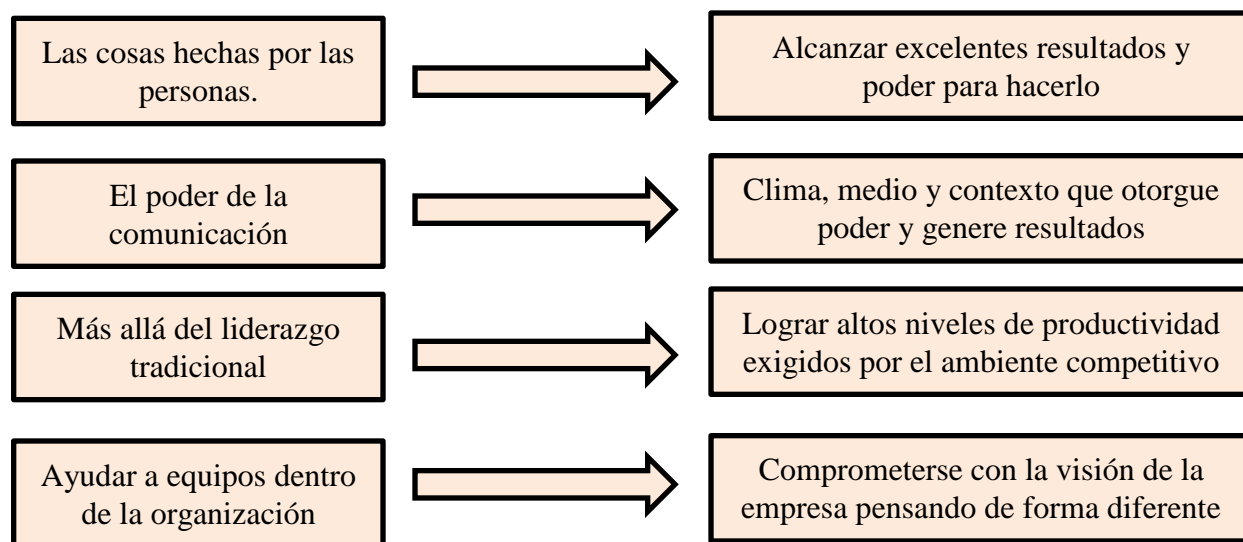


Figura 24. Objetivos del coaching.

Fuente: los autores. 2016.

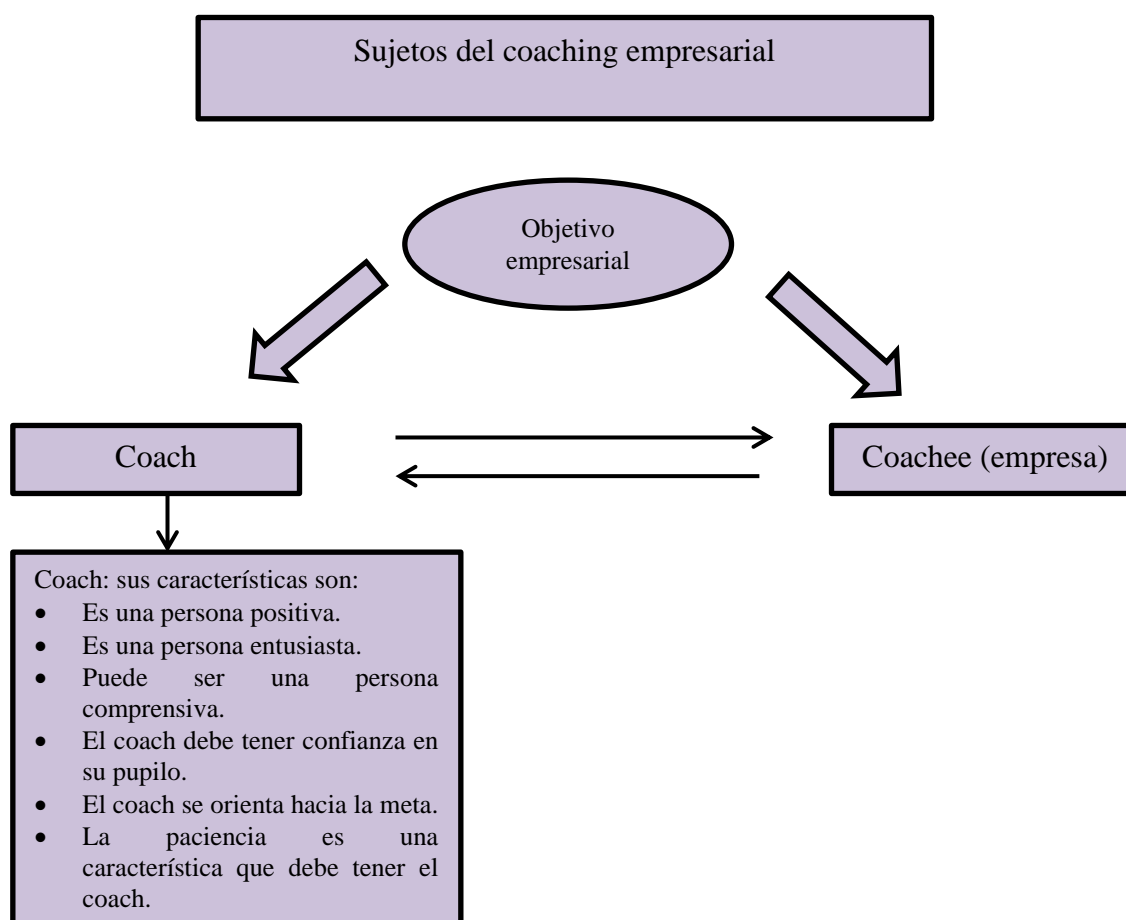


Figura 25. Sujeto del coaching empresarial.

Fuente: Revista Coaching Magazine (2005).

Tabla 1. Sujetos del coaching empresarial.

Qué no es	Qué es
Un amigo	Un espejo
Un confesor	Un facilitador
Un consejero	Alguien generoso
Un consultor	Alguien que ayuda a descubrir
Una estrella	Alguien que ayuda a desarrollar
Un protagonista	Alguien centrado en los efectos
Un psicólogo / psiquiatra	Un catalizador

Fuente: Bayón, Cubeiro, Romo & Sáinz (2015).

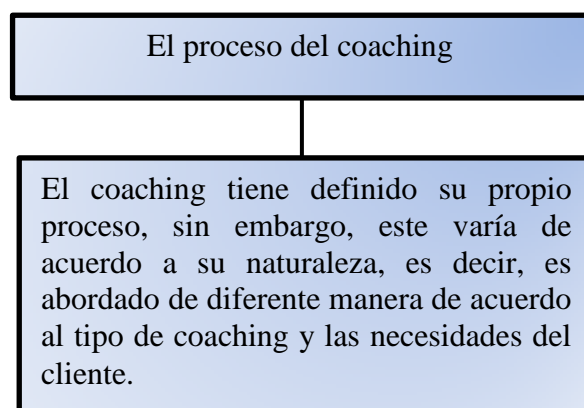


Figura 26. El proceso del coaching.

Fuente: los autores. 2016.

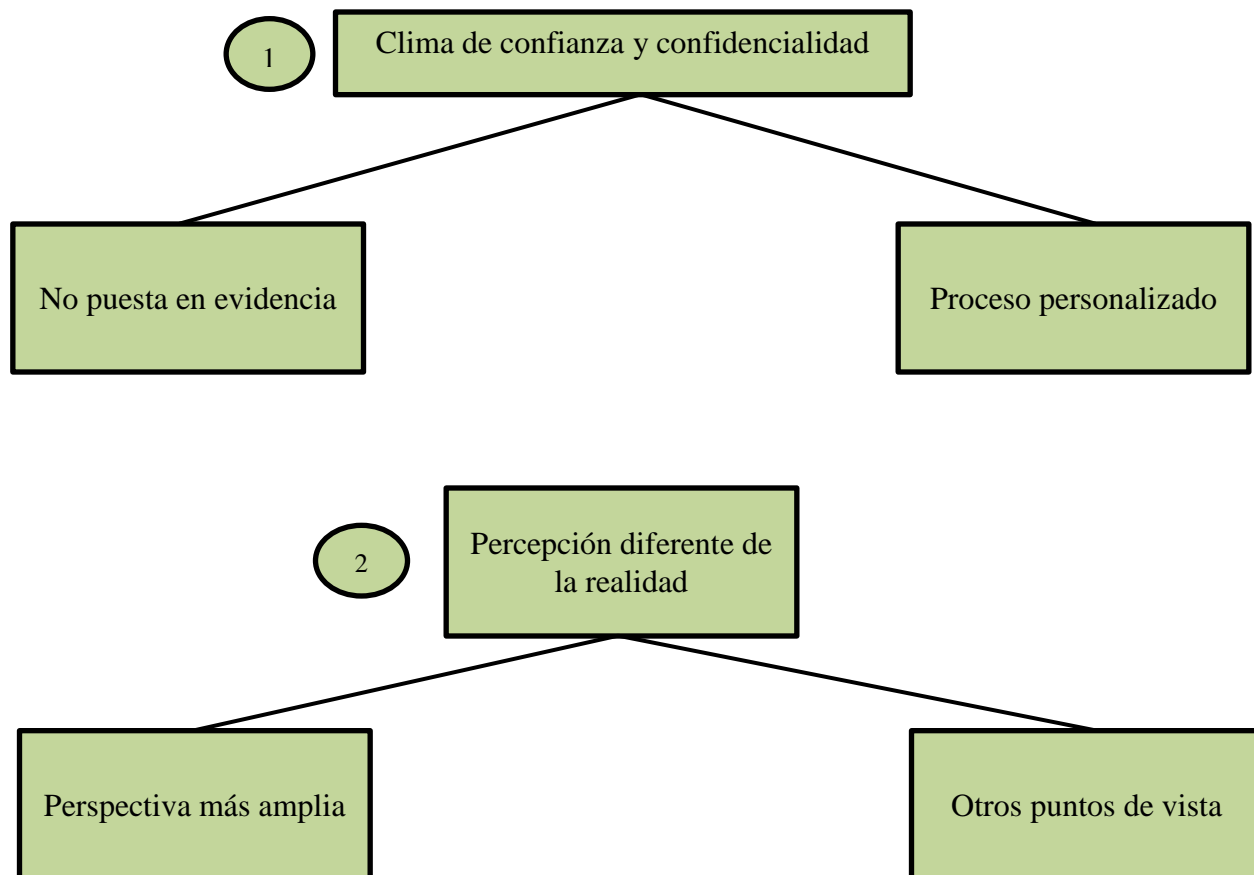


Figura 27. Ventajas del coaching empresarial.

Fuente: los autores. 2016.

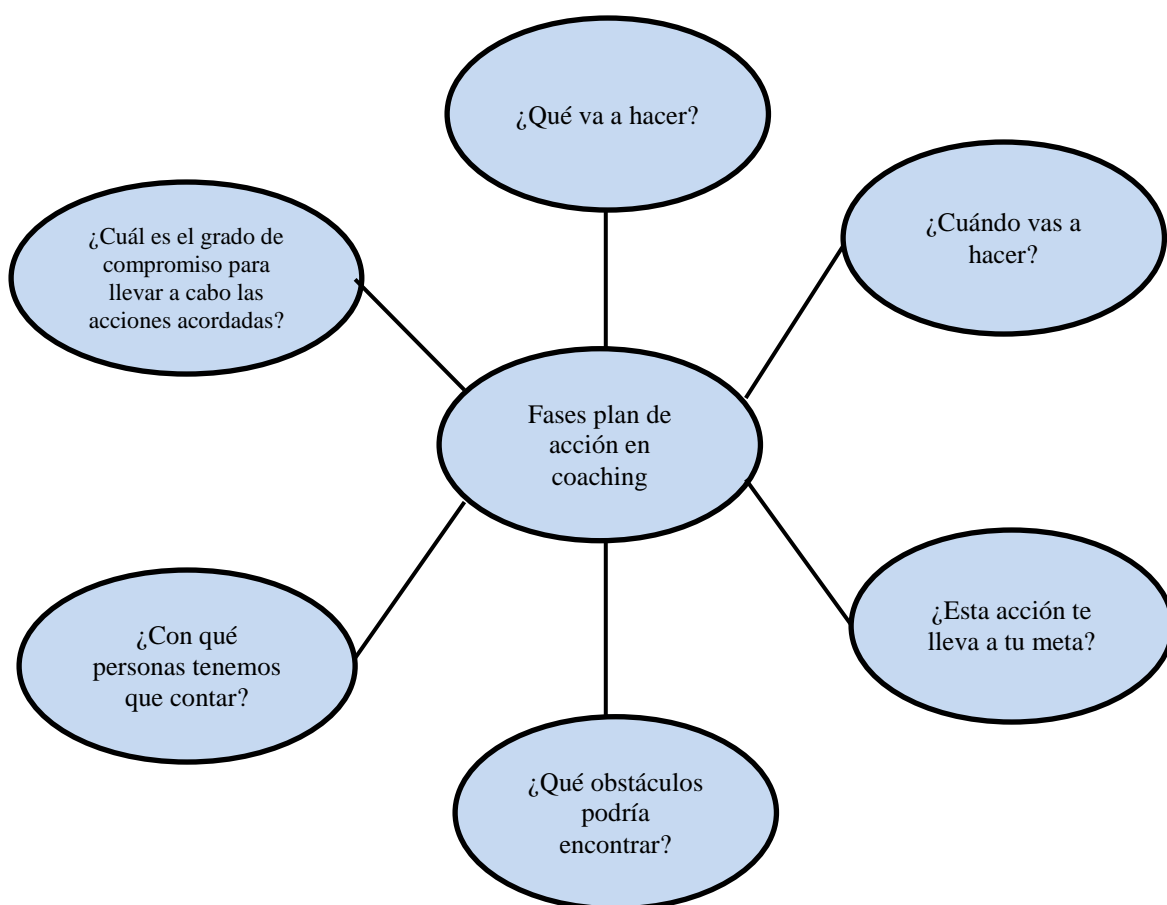


Figura 28. Fases plan de acción en coaching.

Fuente: los autores. 2016.

Observaciones: ¿Qué va a hacer? ¿Qué piensa hacer? ¿Cuál de estas opciones prefiere? ¿En función de cuál de estas alternativas va a actuar?. El plan de acción puede basarse en una de las opciones identificadas en la fase de la búsqueda de acciones, o combinar varias de ellas. Con independencia de que en la fase de generación de opciones, se analizase los pros y contras de cada una.

¿Cuándo vas a hacerlo? Esta es una de las preguntas más difíciles, si bien, más necesarios si queremos pasar del terreno de los sueños, deseos, fantasías, al de la realidad. La mayoría de nosotros tenemos muchas ideas al respecto de lo que nos gustaría hacer, si bien, si queremos que realmente suceda, debemos proyectarlo temporalmente de forma concreta y específica.

¿Esta acción te lleva a tu meta? Ahora ya tenemos una acción y un marco temporal, es importante que sepamos qué acciones nos guiara a la meta a corto plazo y a la meta a largo plazo.

¿Qué obstáculos podrías encontrar? Es importante prever cualquier circunstancia que pudiera sobrevenir e impedir al Coachee logra su meta. Hay personas que se sienten abrumadas por el compromiso y esperan que algo suceda para tener un pretexto. Las limitaciones u obstáculos que el Coachee encuentre en el camino pueden ser externas, pero también internas por lo tanto, hemos de tener en cuenta, ¿Qué obstáculos podemos encontrar el camino? y ¿Qué vamos hacer para eliminar las barreras internas y externas?

¿Con qué personas tenemos que contar? Normalmente en las empresas es frecuente que se cambien los planes y que las personas que deberían ser informadas se enteren tarde o por terceras personas. Por lo tanto hemos de informar a las personas adecuadas del plan de acción que vamos a seguir, e incluso si vamos a incorporar a otras personas, para que nos faciliten nuestras habilidades o los recursos externos. El que otros sepan de nuestros avances nos pueden garantizar el éxito.

¿Cuál es tu grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas? Verificar el grado de compromiso que hemos de tener para conseguir el objetivo, es importante debe ser total,

para mantener toda la motivación. Tomado de: [htm:.www.coachingexito.com/coaching-personal/fases-plan-de-accion-en-coaching](http://www.coachingexito.com/coaching-personal/fases-plan-de-accion-en-coaching)

Tabla 2. *Plan de acción presupuestal.*

Estrategia	Personal requerido	Tiempo	Responsable	Valor
Planificación y programación, capacitación personal Suramericana relacionados con el coaching empresarial.	1 profesional en coaching.	1 mes	Gerencia Suramericana.	\$3.000.000
Capacitación y desarrollo del liderazgo empresarial.	1 profesional en talento humano.	1 mes	Gerencia Suramericana.	\$3.000.000
Capacitación en servicio al cliente.	1 profesional en servicio al cliente.	1 mes	Gerencia Suramericana.	\$3.000.000
Desarrollo de destrezas y habilidades comunicativas.	1 profesional en comunicación.	1 mes	Gerencia Suramericana.	\$3.000.000
Participación colaboradores Suramericana.	42 personas de nómina. <ul style="list-style-type: none"> • Refrigerios. • Agendas. • Lapiceros. • Imprevistos. 	4 meses de capacitación 2 veces al mes.	Departamento de gestión del talento humano.	\$739.200
Total				\$12.739.200

Fuente: los autores. 2016.

7. Conclusiones

Realizado el diagnóstico de liderazgo en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, en función de los elementos fundamentales del coaching, el trabajo de campo permitió indicar los siguientes aspectos: los colaboradores de la organización desconocen las estrategias del coaching, el liderazgo es relativamente negativo, se generan grupos aislados y comportamientos inadecuados de egoísmo entre el grupo que integra la empresa, envidia; incluye además manipulación de intereses individuales y grupales, se llevan a cabo disociaciones entre compañeros. También se evidencia escasa habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo, así mismo, necesidad del coaching con respecto al descubrimiento, ayuda objetiva, comunicación, persuasión y delegación; de igual forma escasa aplicación de los principios del coaching, en relación al respeto a la persona, desarrolla de la autonomía, y compromiso de cambio, entre otros. Incluye resistencia al cambio por parte de los colaboradores; no se administra con enfoque al proceso de mejora continua; existe poca aplicación de indicadores de gestión como son la eficacia, eficiencia y efectividad.

En este orden de ideas los clientes presentan insatisfacción en los productos y servicios que ofrece la empresa; la atención requiere ser más ágil y oportuna. Aspectos todos estos que son la clave fundamental para la supervivencia, rentabilidad y crecimiento e incluye el compromiso decisivo por parte de sus integrantes para construir un mejor servicio, imagen empresarial y por ende establecer lineamientos normativos que generen mayor responsabilidad, ética, productividad y competitividad en el mercado cada vez más agresivo.

Implementar el coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, conlleva a hacer el eslabón más débil de las empresas, ya que realizar gestión del rendimiento y motivación de sus colaboradores; la falta de competencias relacionales, la motivación y estímulos; deben ser aspectos tenidos en cuenta para ser más eficaz, eficiente, efectivos, maximizar el servicio y los productos y por ende establecer parámetros positivos a través de la alta gerencia.

El coaching debe servir al departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, como un principio fundamental humanista adaptado al entorno globalizado y servir de guía – dinamizador y entrenador para hacer más ágiles los procedimientos. De esta manera el coaching como estrategia de gestión conlleva a obtener la perfecta adecuación y desarrollar del potencial humano en cada una de las funciones y tareas asignadas. De ahí que se hace necesario que la empresa tenga claro que cada día es un proceso de cambio, donde involucra a todos sus colaboradores y que se debe apoyar en principios, centrados en las posibilidades del futuro, creer en su potencial, conservar sus clientes, funcionar con base a una relación de confianza y confidencialidad y cada día aprender para mejorar.

Por tanto, las características que se deben poseer en cada uno de los colaboradores del departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana, Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, conllevan a que haya claridad, apoyo, confianza y mutualidad, perspectiva y riesgo, paciencia, respeto, motivación, y reconocimiento, y amplia satisfacción a sus clientes.

Finalmente, la formulación de acciones que permitan desarrollar el coaching como estrategia de mejoramiento del desempeño organizacional, inicia con su conceptualización orientada a establecer aspectos fundamentales tales como: dirigir, instruir, entrenar y motivar, mantener la estructura, procesos y herramientas; alcanzar metas y desarrollar habilidades, tener presente todas las personas que colaboran o grupo de personas que de una u otra forma participan en cada una de las actividades; evitar o minimizar el trabajo y lograr el éxito futuro de la empresa.

También se considera relevante describir los objetivos del coaching, mediante la relación de fases básicas que permiten mostrar de qué manera las cosas hechas por las personas alcanzar excelentes resultados y poder para hacerlo; así mismo el poder de la comunicación, contribuye al clima, medio y contexto, que otorga poder y genera resultados; al igual que más allá del liderazgo tradicional se busca lograr altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo; como también ayudar a equipos dentro de la organización generando de esta forma compromiso con los aspectos corporativos y pensando de forma diferente.

Se espera con la aplicación del coaching se establezcan dos fases claves que resaltan el escenario y el liderazgo del coaching. Donde el escenario indica visión de poder, planeación, metas, estilo de direccionamiento, disciplina, entrenamiento, acompañamiento al terreno, sistemas motivacionales y laborales. En cuanto al liderazgo coaching, motiva a ser campeón, establecer planeación permanente; estableciendo metas, donde el liderazgo se evidencie a nivel empresarial dentro del mercado y se tenga un estilo de direccionamiento con imagen y prestigio; así mismo, la disciplina conlleva a valores y ejemplo e incluye entrenamiento permanente y continuo; mediante el esfuerzo y trabajo en equipo.

No sobra indicar que el sujeto del coaching empresarial presenta dos objetivos a saber: coach y coachee. Donde cada uno de ellos genera características encaminadas a que las personas piensen positivamente, sean empáticas, entusiastas, comprensivas, generen confianza y estén orientados hacia las metas para el cumplimiento de los objetivos. En este aspecto los sujetos del coaching empresarial establecen que son (un espejo, un facilitador, generosidad, ayuda a descubrir, a desarrollar, se centra en los efectos y se convierte en un catalizador).

Las ventajas del coaching, se encaminan hacia el clima de confianza y confidencialidad y la recepción diferente de la realidad. También se ilustra sobre los beneficios que se deben aplicar dentro de la organización para ayudar al desarrollo de las habilidades, corregir el comportamiento insatisfactorio, fomentar relaciones productivas, brindar oportunidades para dar a conocer el aprecio, estimular el comportamiento de autocoaching, y por ende mejorar el desempeño y la actitud de los colaboradores.

En cuanto a las fases de acción del coaching, se presenta interrogantes que generan las siguientes preguntas.: qué va a hacer, cuando vas a hacer, a qué lleva esta acción, qué obstáculos podría encontrar, con qué personas se tienen que contar, y cuál es el grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas.

8. Recomendaciones

- a) Es importante que la gerencia de a conocer los beneficios, ventajas y acciones pertinentes del coaching, la cual servirán para alcanzar las metas, establecer mayor confianza y valor agregado, genere cambio de orientación profesional y una mejor inserción en el mercado, entre otros.
- b) Para que exista un coaching durante su trabajo, es conveniente tener presente los siguientes aspectos: investigar los hechos, impulsar la voluntad del cliente, buscar compromiso de actuación, ayudar a estructurar pensamientos, fortalecer valores, explorar sentimientos, consolidar la autoestima del talento humano, proporcionar servicios de excelente calidad, ayudar a priorizar metas.
- c) Una forma de cómo se hace el coaching, conlleva a ser tareas específicas, pero utilizando herramientas de varias disciplinas, discriminando la interpretación de los hechos y cambiando el punto de vista, para pasar a la acción teniendo una actitud proactiva y asertiva.
- d) Tener claro que las metas no se llevan a ningún lugar sin un plan de acción. de ahí que la esencia de este es comenzar a partir de una meta a largo plazo. Empezar estableciendo resultados que se quieren alcanzar y luego se van desglosando las tareas que hay que realizar para llegar a esa meta.
- e) Tener presente que el coaching para el desarrollo del desempeño favorecerá el aprendizaje para mejorar competencias relacionadas con el puesto actual o situaciones de futuro.
- f) El coaching servirá como un espejo que trasmite una imagen fiel, facilita el desarrollo, actual con generosidad, ayuda a descubrir los puntos fuertes y oportunidades de mejora; ayuda a desarrollarse, sirve para pensar en el futuro centrado en los efectos; es un método de autodescubrimiento, desarrollo y es un catalizador, centrado en las soluciones.

- g) El colaborador debe estar dispuesto a recibir el entrenamiento, y esta disposición sólo se producirá si realmente este proceso se convierte en una oportunidad de mejora. El entrenamiento debe generar expectativas positivas, en el entrenado, sobre su rendimiento y el proceso de mejora. Es decir, el colaborador debe estar motivado para recibir el entrenamiento, y esta motivación se producirá cuando se den dos condiciones.

Bibliografía

- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Bayón, F. Cubeiro, J. C., Romo, M. & Sáinz, J. A. (2015). *Coaching realmente*. Editorial Trillas.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera Edición. Bogotá,
- Campoy, M. D. (2010). *Gestión emprendedora*. Bogotá D.C., Ediciones de la U.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill.
- Daffl, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición. Editorial Thompson.
- Díaz, J. Á. (1997). *Convención Nacional de emprendedores*, Toluca, México.
- Hernández Orozco, C. (2008). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. Editorial Trillas.
- Joap, T. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Legis Fondo Editorial.
- Koontz, H. & Wihirich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. 11^a edición. Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P. J. (1991). *Lo que de verdad hacen los líderes*.

Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Mintzberg, H. (1975). *El trabajo del directivo*. Folclore y realidad.

Prieto Herrera, J. E. (2003). *La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Primera edición. Bogotá, Ecoe ediciones.

Revista Coaching Magazine (2005). *Sujetos del coaching empresarial*. No. 1.

Sashkin, M. (2011). *El líder visionario*. Madrid. Editorial Cera.

Anexos

Anexo 1. Cámara de Comercio.

No. 5926155



CÁMARA DE COMERCIO

DE VILLAVICENCIO

Construyendo Región
CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO



CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación: 01C430119006 Fecha: 20150119 Hora: 08:42:16 Pagina : 1

VISITENOS EN NUESTRA PAGINA WEB www.ccv.org.co

EL PROXIMO 5 DE MARZO DE 2015 SE ELEGIRA JUNTA DIRECTIVA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO POR AFILIADOS. PARA INFORMACION DETALLADA PODRA COMUNICARSE AL TELEFONO: 6817777 EXT 104 O DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL, A LAS SEDES AUTORIZADAS PARA ESTE EFECTO, O A TRAVES DE LA PAGINA WEB: www.ccv.org.co. CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :

NOMBRE : PROMOTORA DE SEGUROS RESTREPO ASOCIADOS Y CIA LTDA.
 N.I.T.: 90003208742
 DIRECCION COMERCIAL: LC 01 CRA 38 N 26C 51
 BARRIO COMERCIAL: SIETE DE AGOSTO
 FAX COMERCIAL: 6679586
 DOMICILIO : VILLAVICENCIO
 TELEFONO COMERCIAL 1: 6653836
 TELEFONO COMERCIAL 2: 6677314
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : LC 01 CRA 38 N 26C 51
 BARRIO NOTIFICACION: SIETE DE AGOSTO
 MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO
 E-MAIL COMERCIAL: dasuarez@sura.com.co
 E-MAIL NOT. JUDICIAL: mprestrepo@sura.com.co
 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6679586
 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 6677314
 FAX NOTIFICACION JUDICIAL: 6653836

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
 ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 6621 ACTIVIDADES DE AGENTES Y CORREDORES DE SEGUROS

CERTIFICA :

MATRICULA NO. 00129060
 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 7 DE JULIO DE 2005
 RENOVO EL AÑO 2014 , EL 31 DE MARZO DE 2014

CERTIFICA :

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001176 DE NOTARIA CUARTA DE VILLAVICENCIO DEL 3 DE JUNIO DE 2005, INSCRITA EL 7 DE JULIO DE 2005 BAJO EL NUMERO 00025687 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: PROMOTORA DE SEGUROS RESTREPO ASOCIADOS Y CIA LTDA.

CERTIFICA :

REFORMAS:	DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
	0002364	2009/09/14	NOTARIA 73	BOG	00033396	2009/11/09

CERTIFICA

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 3 DE JUNIO DE 2015 .

CERTIFICA :

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL EXCLUSIVO EL NEGOCIO DE OFRECER SEGUROS Y TITULOS DE CAPITALIZACION



CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

Construyendo Región
CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación: 01C430119006 Fecha: 20150119 Hora: 08:42:16 Pagina : 2

PROMOVER LA CELEBRACIÓN DE DICHOS CONTRATOS Y OBTENER LA RENOVACIÓN DE LOS MISMOS, A NOMBRE DE UNA O VARIAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS. EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL LA SOCIEDAD PODRÁ EJECUTAR LOS ACTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL MISMO Y LOS QUE TENGAN COMO FINALIDAD EJERCER LOS DERECHOS O CUMPLIR LAS OBLIGACIONES, LEGAL O CONVENCIONALMENTE DERIVADOS DE LA EXISTENCIA Y ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA :

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 10,000,000.00 DIVIDIDO EN 10.00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$ 1,000,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASÍ:
- SOCIOS CAPITALISTA(S)
RESTREPO CAMACHO JORGE LIBARDO C.C. 00014205597
NO. CUOTAS: 5.00 VALOR: \$5,000,000.00
RESTREPO VIÑA MARIA DEL PILAR C.C. 00028537688
NO. CUOTAS: 2.50 VALOR: \$2,500,000.00
VIÑA DE RESTREPO GLORIA ADELFA C.C. 00038241460
NO. CUOTAS: 2.50 VALOR: \$2,500,000.00
TOTALES
NO. CUOTAS: 10.00 VALOR : \$10,000,000.00

CERTIFICA :

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001176 DE NOTARIA CUARTA DE VILLAVICENCIO DEL 3 DE JUNIO DE 2005, INSCRITA EL 7 DE JULIO DE 2005 BAJO EL NUMERO 00025687 DEL LIBRO IX, FUE(RON) NOMBRADO(S):

IDENTIFICACION

NOMBRE
REPRESENTANTE LEGAL

RESTREPO CAMACHO JORGE LIBARDO

C.C. 00014205597

QUE POR ACTA NO. 0000001 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 30 DE JULIO DE 2012, INSCRITA EL 4 DE FEBRERO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00043971 DEL LIBRO IX, FUE(RON) NOMBRADO(S):

IDENTIFICACION

NOMBRE

SUPLENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL

RESTREPO VIÑA MARIA DEL PILAR

C.C. 00028537688

CERTIFICA :

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN REPRESENTANTE LEGAL DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, CON FACULTADES, POR LO TANTO, PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS ACORDES CON LA NATURALEZA DE SU ENCARGO Y QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. PARÁGRAFO PRIMERO: EL REPRESENTANTE LEGAL REQUERIRÁ AUTORIZACIÓN PREVIA DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS PARA LA EJECUCIÓN DE TODO ACTO O CONTRATO CUYO VALOR EXCEDA DE CIENTO CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$150.000.000=00) MCTE (SI LOS SOCIOS ASI LO ACUERDAN). PARÁGRAFO SEGUNDO: EL REPRESENTANTE LEGAL TENDRÁ UN SUPLENTE QUE LO REEMPLAZARÁ EN LAS FALTAS ABSOLUTAS TEMPORALES O ACCIDENTALES CUYA DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN CORRESPONDERÁ TAMBIÉN A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. (SI LOS SOCIOS ASI LO ACUERDAN).

CERTIFICA :

QUE POR E.P. 1472 DE LA NOTARIA 14 DEL CÍRCULO DE MEDELLÍN, DE FECHA 15 DE AGOSTO DE 2007, INSCRITA EL 14 DE SEPTIEMBRE DE 2007 BAJO EL NUMERO 1009 DEL LIBRO V, LA SOCIEDAD SURAMERICANA DE SEGUROS S.A. Y OTRA CONCEDE PODER ESPECIAL AL SEÑOR JORGE LIBARDO RESTREPO CAMACHO IDENTIFICADO CON LA CEDULA DE CIUDADANÍA NUMERO



No. 5926156

CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO



Construyendo Región
CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación: 01C430119006 Fecha: 20150119 Hora: 08:42:16 Pagina : 3

14.205.597 DE IBAGUE, PARA ACTUAR EN NOMBRE DE LAS COMPAÑIAS QUE REPRESENTA, A FIN DE QUE EN SU CONDICION DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA AGENCIA DE SEGUROS DENOMINADA PROMOTORA DE SEGUROS RESTREPO ASOCIADOS CIA LTDA., REALICE LOS SIGUIENTES ACTOS A PARTIR DEL DIA TRES (3) DE JULIO DE 2007. FIRMAR COTIZACIONES DE NEGOCIOS DE SEGURO PROMOVIDOS POR SU AGENCIA. A) INSPECCIONAR RIESGOS Y EFECTUAR EL AJUSTE DE SINIESTROS, CUANDO SURAMERICANA EXPRESAMENTE SE LO SOLICITE EN RELACION CON LOS NEGOCIOS QUE SE SUSCRIBAN A TRAVES DE LA AGENCIA. B) RECAUDAR DINEROS REFERENTES A TODOS LOS CONTRATOS O NEGOCIOS QUE SE CELEBREN A TRAVES DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGURO DE LA SURAMERICANA. C) INTERVENIR EN SALVAMENTOS. D) PROMOVER LA CELEBRACION DE CONTRATOS DE SEGURO Y TITULOS DE CAPITALIZACION Y OBTENER SU RENOVACION POR MEDIO DE LOS AGENTES COLOCADORES QUE LA COMPAÑIAS MANDANTES PONGAN BAJO SU DEPENDENCIA, DE ACUERDO CON SU SISTEMA PROPIO DE PROMOCION DE NEGOCIOS, CIRCUNSCRIBIÉNDOSE A LOS RAMOS Y A LAS CUANTIAS QUE SURAMERICANA LE SEÑALE PARA EL EFECTO. E) REFRENDAR CON SU FIRMA TODOS LOS DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LOS NEGOCIOS DE SEGURO QUE SEAN PROMOVIDOS POR LA AGENCIA QUE DIRIGE, CON EXCEPCION DE LAS POLIZAS QUE POR SU AGENCIA SE EXPIDAN, LOS CUALES TENDRAN QUE ESTAR FIRMADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL DE SURAMERICANA. F) SUSCRIBIR EN NOMBRE DE LAS MISMAS COMPAÑIAS, LA CARTAS DE OBJECCION A LAS RECLAMACIONES REFERENTES A ASUNTOS DE LA AGENCIA. G) REFRENDAR CON SU FIRMA LOS CONTRATOS DE TRANSACCION CELEBRADOS EN NEGOCIOS DE SEGUROS, QUE SEAN PREVIAMENTE APROBADOS POR EL GERENTE JURÍDICO DE LA SURAMERICANA O QUIEN HAGA SUS VECES.

CERTIFICA :

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : PROMOTORA DE SEGUROS RESTREPO ASOCIADOS
MATRICULA NO. 00129156 DEL 8 DE JULIO DE 2005
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 31 DE MARZO DE 2014
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2014

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

6621 ACTIVIDADES DE AGENTES Y CORREDORES DE SEGUROS

CERTIFICA :

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA :

DE CONFORMIDAD CON LO COMPRENDIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LOS ACTOS DE ANHECHO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DESDE (40) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE PUBLICACION EN EL BOLETIN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA

VALOR DEL CERTIFICADO : \$4500

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

[Firma manuscrita]

Anexo 2. Formato de encuesta a colaboradores.

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Villavicencio

2016

Encuesta No. _____

Objetivo. Encuesta dirigida a colaboradores que integran la empresa con el propósito de conocer e identificar aspectos de gestión y administración internos como externos.

Definición de coaching según Prieto (2003), quien plantea respecto al coaching la siguiente conceptualización: Es un proceso que permite prepararse para enseñar, entrenar, formar, educar aprendiendo a instruir.

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada coaching?

a. Si

b. No

2. ¿El departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, aplica la estrategia coaching?

a. Si

b. _____ No

c. _____ Algunas veces

3. ¿Teniendo en cuenta la conceptualización de coaching, considera usted que la empresa contribuye para que sus colaboradores adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo de trabajo en equipo?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

4. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad, y adaptación a los procesos de cambio?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

5. ¿Cuáles de las siguientes necesidades del coaching considera que son aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| a. _____ Descubrimiento. | b. _____ Ayuda objetiva. |
| c. _____ Comunicación. | d. _____ Persuasión. |
| e. _____ Delegación. | f. _____ Todas las anteriores. |
| g. _____ Ninguna de las anteriores. | |

6. Teniendo en cuenta los principios del coaching, ¿cuál cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| a. _____ Respeto a la persona. | b. _____ Desarrollo de la autonomía. |
| c. _____ Reflexión. | d. _____ Compromiso de cambio. |
| e. _____ Todas las anteriores. | f. _____ Ninguna de las anteriores. |

7. De los siguientes procesos del coaching cuales estaría dispuesto a aplicar:

- | | |
|---|---------------------------------|
| a. _____ Establecer objetivos con claridad. | b. _____ Aprender cuestionando. |
| c. _____ Crear y enumerar alternativas de solución. | d. _____ Decidir y facultar. |
| e. _____ Dejar hacer y reconocer el avance. | |

8. ¿Considera que se están aplicando las siguientes bases de coaching en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| a. _____ Poder. | b. _____ Desarrollo. |
| c. _____ Liderazgo. | d. _____ Motivación. |

9. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, están generando los siguientes resultados positivos?

- a. _____ Su trabajo es significativo.
- b. _____ Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- c. _____ Su rendimiento puede medirse.
- d. _____ Su trabajo significa un reto y no una carga.
- e. _____ Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- f. _____ Participación en la toma de decisiones.
- g. _____ Se escucha lo que dice.
- h. _____ Saben participar en equipo.
- i. _____ Se reconocen sus contribuciones.
- j. _____ Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- k. _____ Tienen verdadero apoyo.

10. ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, administra con enfoque al proceso?

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| a. _____ Disciplina. | b. _____ Valor del tiempo. |
| c. _____ Desarrollo de actividades. | d. _____ Participación. |
| e. _____ Moral. | f. _____ Comunicación. |

11. ¿Cree usted que en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio, existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

12. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en el departamento de formación y desarrollo de la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

- a. _____ Eficacia.
- b. _____ Eficiencia.
- c. _____ Efectividad.
- d. _____ Mercadeo de los productos.
- e. _____ Mejoramiento de los servicios.
- f. _____ Alta capacidad gerencial.

13. ¿Cree usted que los siguientes principios del coaching se aplican en el departamento de formación y desarrollo en la empresa Suramericana Promotora Restrepo y Asociados de Villavicencio?

- a. _____ Estandarización.
- b. _____ Técnicas.
- c. _____ Orientación al cliente.
- d. _____ Planificación.
- e. _____ Grupo de trabajo.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”